Directions

- Bureau de la Directrice générale
- Développement des données
- Évaluations stratégiques
- Partenariat et évaluation continue

Publications

- Rapports d'évaluation
- Sommaires d'évaluation
- Série des ententes sur le développement du marché du travail
- Série Études bilan
- Série: Les outils de l'évaluation
- Bulletin du forum sur l'évaluation
- De la théorie à la pratique

Alternance travail-études Programme des initiatives stratégiques Évaluation formative

Évaluation et développement des données
Politique stratégique Développement des ressources humaines Canada
et
Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle de la Saskatchewan

Avril 1998

SP-AH078F-04-98

TABLE DES MATIÈRES

Sigles et abréviations

Alternance travail-études (ATE)

Associations pour le développement économique régional (ADER)

Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC)

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)

Entente sur la mise en valeur de la main-d'oeuvre (EMMO)

Environnement et gestion des ressources Saskatchewan

Formation générale (FG)

Information sur le marché du travail (IMT)

Initiatives stratégiques (IS)

Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle de la Saskatchewan (MEPFP)

Museum Association of Saskatchewan (MAS)

Prince Albert (PA)

Programme de réadaptation professionnelle des personnes handicapées (PRPPH)

Saskatchewan Council of Cultural Organizations (SCCO)

Saskatchewan Indian Federated College (SIFC)

Saskatchewan Indian Institute of Technologies (SIIT)

Saskatchewan Labour Force Development Board (SLFDB)

Saskatchewan Tourism Education Council (STEC)

Technicien d'entretien automobile (TEA)

Touchwood File Hills Qu'Appelle (TFHQ)

TABLE DES MATIERES

Sommaire

Contexte

L'entente Canada-Saskatchewan sur la mise en valeur de la main-d'oeuvre a été signée en novembre 1994 dans le cadre d'une initiative visant à revitaliser le régime de sécurité sociale du Canada en éliminant les obstacles à la participation au marché du travail. En janvier 1996 était signé un accord de contribution exposant les modalités de collaboration qui allaient régir la conception, le financement, la mise en application et l'évaluation de trois volets pilotes correspondant aux lignes directrices du programme des Initiatives stratégiques (IS). Trois domaines prioritaires ont été définis aux fins de la réalisation de projets pilotes innovateurs, soit l'Alternance travail-études, l'Information sur le marché du travail et

les Services d'orientation professionnelle.

Le programme Alternance travail-études (ATE) avait pour objet de réduire les lacunes entre l'offre et la demande sur le marché du travail et de faciliter l'intégration à la population active. Il est centré sur la formation dispensée par l'employeur, l'apprentissage, la formation dans la collectivité et d'autres genres de formation dispensée en établissement pour aider les travailleurs à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour s'intégrer à la population active et favoriser l'emploi durable. Le programme, qui met à l'essai des projets innovateurs, créateurs et flexibles de préparation au travail, de formation et d'acquisition de compétences, a été conçu pour appuyer des projets pilotes qui permettront d'évaluer divers moyens de répondre aux besoins du marché du travail grâce à une combinaison unique en son genre de formation centrée sur le travail et de formation centrée sur les études.

Le programme Alternance travail-études recherche un équilibre lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins en matière de formation des employeurs et des travailleurs de partout en Saskatchewan. Les promoteurs et les partenaires des projets pilotes ont déterminé les participants admissibles aux projets individuels ATE. Les partenaires ont habituellement ciblé les chômeurs, particulièrement ceux qui ont eu de la difficulté à accéder à la formation dont ils auraient eu besoin pour réintégrer le marché du travail, de même que ceux qui ont de la difficulté à forger un lien permanent avec le marché du travail.

Voici les quatre secteurs prioritaires qui ont été retenus pour la formation dans le cadre des projets ATE :

1. Les projets sectoriels mettent à l'essai de nouveaux moyens de définir et de satisfaire aux besoins en matière d'acquisition de compétences dans les petites entreprises et les secteurs industriels en vue d'accroître le nombre de partenariats sectoriels lorsqu'il s'agit d'offrir une formation axée sur les compétences. Divers modes de mise en application seront testés, notamment la formation dans le milieu de travail, autant pour les nouveaux travailleurs que pour les anciens.
2. Les projets multimédias / éducation de base des adultes mettent à l'essai l'utilisation des multimédias et d'autres approches innovatrices en matière de formation pour permettre aux membres des groupes d'équité, aux assistés sociaux, aux peuples des Premières Nations et des Nations métisses et aux jeunes à risque d'avoir accès à des emplois durables de qualité. Des méthodes qui permettent de faire des liens entre l'éducation de base des adultes, l'acquisition de compétences et l'emploi seront testées.
3. Les projets d'entrepreneuriat mettent à l'essai de nouveaux moyens de donner aux habitants de la Saskatchewan l'occasion d'envisager le travail indépendant comme une solution de rechange viable à l'emploi traditionnel.
4. Les projets communautaires mettent à l'essai de nouveaux

partenariats et de nouvelles approches communautaires de gestion et de mise en application en ce qui concerne l'acquisition de compétences, la préparation au travail et les services au marché du travail qui mènent à l'emploi.

5. Des projets locaux ont été sollicités dans chacun de ces quatre domaines prioritaires, en fonction des critères suivants :

    - innovation;
    - partenariats;
    - rapports avec les débouchés;
    - besoins / possibilités du marché du travail;
    - objectifs / résultats clairement définis;
    - répercussions socio-économiques sur les collectivités;
    - participation des entreprises / de l'industrie;
    - besoins des apprenants;
    - agrément et transférabilité de la formation;
    - participation des groupes désignés;
    - possibilités d'application dans d'autres collectivités ou d'autres secteurs de la Saskatchewan.

Évaluation

L'évaluation était considérée comme un élément important de l'accord de contribution, car les initiatives allaient mettre à l'essai des approches nouvelles et novatrices pour accroître la participation au marché du travail, notamment le recours à des partenariats, la participation des collectivités et de l'industrie, les multimédias et d'autres moyens pour réduire les obstacles. En octobre 1996, la firme Calibre Consultants Inc. a été chargée de mener l'évaluation, sous la direction des coprésidents fédéral et provincial du groupe de travail de l'évaluation.

L'évaluation comportera deux phases : une « évaluation formative », sur les phases et le processus d'élaboration, et une « évaluation sommative », sur les répercussions du programme à l'issue de la formation. L'évaluation formative a été réalisée entre novembre 1996 et septembre 1997. On a eu recours à plusieurs méthodes, notamment un examen de la documentation, 24 entrevues approfondies auprès d'intervenants de premier plan, 60 entrevues auprès de participants, 20 entrevues auprès de promoteurs et de partenaires, ainsi que trois ateliers au cours desquels les intervenants ont eu l'occasion d'examiner les résultats de la recherche et de s'entendre sur les principales leçons qui en avaient été tirées.

Conclusions

Au 15 septembre 1997, 47 projets avaient été approuvés dans le cadre de l'initiative Alternance travail-études et leur valeur totalisait 4 190 208 $ sur un budget de 5 916 771 $. Parmi les projets approuvés, on retrouvait sept projets pré-opérationnels.

Les conclusions suivantes ont été tirées de l'évaluation formative de

l'Alternance travail-études :

1. La participation des intervenants du marché du travail à la conception et à la planification du programme a eu pour effet d'accroître le soutien et l'engagement dont a bénéficié l'ATE. Grâce à des communications systématiques, les intervenants ont été tenus au courant des progrès du programme.
2. Les besoins des membres des groupes cibles ont été pris en considération dans la conception et la mise en oeuvre du programme Alternance travail-études. Plusieurs projets individuels ont été approuvés à l'intention de groupes cibles particuliers, notamment les peuples des Premières Nations, les personnes handicapées, les peuples des Nations métisses, les femmes et les personnes aux prises avec d'autres obstacles à l'emploi.
3. Une formation innovatrice et souple est importante pour répondre à des objectifs complexes de développement économique dans un environnement en constante évolution. Les meilleures pratiques des projets pilotes innovateurs ATE pourront être appliquées à la formation sur une plus vaste échelle.
4. Les projets ATE permettent d'établir des liens solides entre les employeurs, les organismes communautaires et les établissements d'éducation et de formation, et on s'attend à ce que les participants y acquièrent des compétences pertinentes et transférables qui leur permettront de trouver un emploi durable. On reconnaît que les établissements traditionnels d'éducation et de formation sont plus réceptifs aux besoins des clients, des employeurs et de la collectivité.
5. Les politiques, les procédures et les processus ont été adaptés pour répondre aux exigences du programme Alternance travail-études. Toutefois, il est parfois arrivé que des politiques et des procédures incomplètes entraînent des retards et réduisent l'efficacité administrative. Un processus simple et rationalisé pour l'approbation des projets et la transmission des rétroactions améliorerait l'efficacité du programme et diminuerait la frustration des auteurs de demande et du personnel. La mise en place de politiques et de procédures à l'étape de la conception et de l'élaboration du programme contribuera à en renforcer l'efficacité et à réduire les retards.
6. Les communications externes, notamment les communiqués, les lettres à des organismes qui pourraient parrainer des projets, la publicité dans les journaux, les exposés par le personnel et la publicité de bouche à oreille, se sont révélées efficaces pour faire connaître le programme Alternance travail-études et aller chercher des demandes. Des communications appropriées avec les intervenants et les partenaires contribuent à mieux faire comprendre les programmes.
7. Des mesures ont été adoptées pour assurer le suivi des activités, des finances et des répercussions du programme Alternance travail-études. La mise en oeuvre du système de base de données / suivi a accusé certains retards qui en ont réduit

l'utilité pour la prise de décisions opportunes.

8. L'établissement de nouveaux partenariats et le renforcement des partenariats existants ont été difficiles, mais le jeu en valait la chandelle. Les partenariats ont eu de nombreux avantages, par exemple aider les partenaires à s'adapter au changement, permettre d'aller chercher d'autres ressources pour la formation, mieux répondre aux besoins des stagiaires, et accroître les liens entre la formation et l'emploi grâce à la participation des employeurs. Il faut du temps pour créer des partenariats et établir des relations efficaces. Il faut également faire des compromis lorsque les partenaires ont des priorités, des approches et des styles différents. Des communications efficaces avec les partenaires sont essentielles pour qu'ils comprennent leurs rôles et responsabilités.
9. Les fonctionnaires fédéraux et provinciaux ont travaillé de concert, à titre de partenaires à part égale, afin de concevoir et de mettre en oeuvre un programme Alternance travail-études qui réponde aux besoins en matière de mise en valeur de la main-d'oeuvre. Une bonne relation de travail s'est établie, car les deux paliers de gouvernement ont été en mesure de faire des compromis pour répondre à des objectifs communs. Même si, compte tenu de la participation des deux paliers de gouvernement, il a fallu consacrer plus de temps et de ressources à l'administration et à la mise en oeuvre, les jalons qui ont été posés devraient permettre d'accroître la coordination et l'efficacité des services de formation et d'emploi à l'avenir.
10. Les ressources affectées à l'administration ont été limitées au minimum, pour que le maximum puisse être consacré à la formation dans le cadre des projets pilotes. Le temps et les ressources humaines nécessaires pour élaborer le programme et le mettre en oeuvre n'avaient pas été pleinement compris aux premières étapes. Par conséquent, divers problèmes ayant trait à des limites dans les ressources administratives ont dû être réglés.

Recommandations

Les recommandations suivantes sont considérées comme des priorités pour le programme Alternance travail-études.

1. Déterminer les meilleures pratiques des projets pilotes, le plus tôt possible après leur achèvement, et dresser un plan qui expose comment les innovations efficaces seront intégrées aux programmes actuels et futurs d'éducation, de formation et d'acquisition des compétences en Saskatchewan.
2. Poursuivre les efforts visant à améliorer les formules de transmission des données et de suivi, afin de rationaliser le processus et d'en accroître l'uniformité.
3. Continuer d'assurer le suivi des besoins en matière de ressources administratives et prévoir le financement nécessaire pour offrir un service satisfaisant et efficace.
4. Veiller à ce que le système de base de données / suivi des

Initiatives stratégiques fonctionne adéquatement et réponde à son objectif, qui est de produire des rapports d'activité qui permettent de prendre des décisions opportunes. Dispenser la formation appropriée au personnel pour accroître l'efficacité du système de base de données / suivi.

Recommandations : Futurs programmes Alternance travail-études

1. Trouver des moyens, par exemple des groupes de discussion ou des ateliers, d'accroître la participation de l'industrie, des organismes communautaires et d'autres ministères gouvernementaux à l'élaboration des futurs programmes de formation et d'emploi. Veiller à ce que des partenaires de l'extérieur du gouvernement puissent participer aux ateliers et à d'autres activités et, le cas échéant, les subventionner à ce titre.
2. Prévoir une phase pré-opérationnelle de conception et d'élaboration, assortie d'échéanciers et de ressources (humaines et financières) pour les activités suivantes :
    - forger des partenariats;
    - organiser des groupes de discussion réunissant des intervenants pour leur donner l'occasion de participer à la conception du programme;
    - établir une série commune de visions et d'objectifs;
    - définir des politiques, procédures et processus détaillés mais flexibles;
    - définir et mettre en oeuvre un système de base de données / suivi et assurer le suivi des exigences;
    - établir une stratégie de communication;
    - établir et mettre en oeuvre un ou des programmes de formation pour le personnel.
3. Adopter des critères de programme transparents et appropriés, reposant sur des résultats définissables et qui constituent un cadre minimum à l'intention des auteurs de demande.
4. Rédiger de la documentation claire et concise exposant la vision du programme, les objectifs, les critères, les rôles et responsabilités, les politiques, les procédures et les échéanciers prévus.
5. Exiger des partenaires qu'ils exposent par écrit, dans une lettre portant leur signature, les engagements qu'ils prennent à l'égard des projets.
6. Fournir des exposés et de la documentation écrite au sujet des nouveaux programmes à d'autres organismes gouvernementaux de prestation de services. Par exemple, les CRHC, DRHC, etc., même s'ils ne s'occupent pas directement de l'administration des programmes.
7. Encourager la participation des bailleurs de fonds et des partenaires de la formation à l'étape de l'élaboration des projets individuels, afin d'améliorer la coordination des activités.
8. Affecter des ressources administratives pour répondre aux attentes des clients qui veulent un service rapide et de qualité.
9. Veiller à ce que les partenaires fédéraux / provinciaux et

communautaires soient au courant du temps et des nombreuses ressources (humaines et financières) qu'il faut consacrer à la mise sur pied de partenariats véritables et à l'établissement de liens au sein de la collectivité et entre les ministères et organismes fédéraux / provinciaux, les industries et les organismes communautaires.

10. Innovation — dans le cadre d'autres futurs programmes, si l'accent est mis sur l'innovation et les approches innovatrices pour encourager et mettre à l'essai des solutions de rechange en matière de formation et d'emploi, la façon dont l'innovation est définie ne devrait être ni restrictive, ni limitative.

TABLE DES MATIERES

Réponse de la direction

L'Alternance travail-études constitue l'un des trois volets du Programme des initiatives stratégiques Canada-Saskatchewan. Après un examen minutieux, la direction a accepté les conclusions et les recommandations de l'évaluation formative de ce volet. Les programmes existants ont été modifiés en fonction des résultats de l'évaluation, lesquels ont également été partagés avec les personnes chargées de l'Alternance travail-études. Les résultats seront utilisés dans le cadre du processus d'amélioration continue des services aux clients.

Wayne McElree	Jean Gabert
Coprésident provincial	Coprésident fédéral
Le 5 novembre 1998	Le 5 novembre 1998

TABLE DES MATIERES

1.0 Introduction

1.1 Contexte des initiatives stratégiques

En novembre 1994, le Canada et la Saskatchewan ont signé une

entente sur la mise en valeur de la main-d'oeuvre (EMMO) conçue pour donner un cadre à la planification, à la gestion, à la mise en oeuvre et à l'évaluation conjointes des services de mise en valeur de la main-d'oeuvre dans la province. En effet, les deux paliers de gouvernement voulaient adopter une approche conjointe pour mettre à l'essai de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité des mesures visant à promouvoir une population active qualifiée et à accroître l'accès à la formation et aux emplois en Saskatchewan. Des consultations avaient permis de cerner certains problèmes qui faisaient ressortir divers besoins :

- une meilleure coordination de la planification et de la prestation des services entre les deux paliers de gouvernement;
- la participation accrue des collectivités à l'élaboration des programmes et des services;
- la participation accrue des employeurs et de diverses industries lorsqu'il s'agit de définir les priorités en matière de formation et d'offrir des possibilités de formation;
- un meilleur accès à la formation et aux emplois pour les personnes handicapées, les autochtones, les femmes, les membres de minorités visibles, les assistés sociaux et les jeunes.

Dans le cadre de l'EMMO, les Initiatives stratégiques étaient considérées comme des activités de première priorité à des fins d'élaboration conjointe. En janvier 1996, le Canada et la Saskatchewan ont signé un accord de contribution exposant les modalités de collaboration qui allaient régir la conception, le financement, la mise en oeuvre et l'évaluation de trois initiatives pilotes correspondant aux lignes directrices du programme fédéral des Initiatives stratégiques (IS) : l'Information sur le marché du travail (IMT), les Services d'orientation professionnelle (SOP) ainsi que l'Alternance travail-études (ATE). Les initiatives de programme définies expressément dans l'accord sont censées assurer un continuum de programmes et de services intégrés qui facilite la transition au travail et qui permet de forger des liens efficaces de coopération entre les collectivités, l'industrie, les établissements d'éducation et de formation et les gouvernements, en vue de répondre aux besoins de la province en matière de mise en valeur de la main-d'oeuvre. Le programme des Initiatives stratégiques s'inscrit dans le cadre du projet de réforme de la sécurité sociale du gouvernement du Canada, qui est conçu pour éliminer les facteurs de dissuasion au travail et encourager la participation de la main-d'oeuvre.[1]

Le programme Alternance travail-études a été conçu pour concrétiser les principes suivants des Initiatives stratégiques :

- amélioration du service à la clientèle;
- amélioration de l'efficacité, notamment par l'élimination des chevauchements et du gaspillage;
- amélioration de la coordination et de la collaboration fédérale-provinciale en matière de formation et d'emploi, de

programmes destinés à la collectivité et de programmes de mise en valeur de la main-d'oeuvre;
- établissement de liens entre les programmes et services et les besoins socio-économiques locaux et provinciaux;
- amélioration des possibilités de formation pour les membres de groupes d'équité en matière d'emploi, notamment les autochtones, les personnes handicapées, les femmes, les membres de minorités visibles, les assistés sociaux et les jeunes;
- renforcement des rôles consultatifs des partenaires du marché du travail et des collectivités qui s'intéressent à la mise en valeur de la main-d'oeuvre;
- financement fédéral et provincial continu pour appuyer des initiatives approuvées conjointement en vertu de l'accord et partage rapide d'information relative au financement pour appuyer la planification conjointe.

1.2 Le programme Alternance travail-études

Le programme Alternance travail-études avait pour objet de réduire les lacunes entre l'offre et la demande sur le marché du travail et de faciliter l'intégration à la population active. Il est centré sur la formation dispensée par l'employeur, l'apprentissage, la formation dans la collectivité et d'autres genres de formation dispensée en établissement pour aider les travailleurs à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour s'intégrer à la population active et favoriser l'emploi durable. Le programme ATE incite les intervenants du marché du travail à assumer davantage de responsabilités à l'égard des activités de formation et d'acquisition de compétences, par le biais de partenariats, et à se les approprier.

Le programme ATE, qui met à l'essai des projets innovateurs, créateurs et flexibles de préparation au travail, de formation et d'acquisition de compétences, a été conçu pour appuyer des projets pilotes qui permettront d'évaluer les moyens de répondre aux besoins du marché du travail grâce à une combinaison unique en son genre de formation centrée sur le travail et de formation centrée sur les études.[2] Les projets ATE sont des projets pilotes de formation qui sont censés offrir un meilleur rapport coût-efficacité en relevant les défis de ressources de moins en moins nombreuses. On les évaluera pour déterminer s'il y a lieu d'appliquer leurs meilleures pratiques sur une plus grande échelle.

1.3 Les projets pilotes Alternance travail-études

Quatre secteurs prioritaires ont été retenus pour les projets ATE et voici les objectifs de chacun :

1. **Objectifs des projets sectoriels**

   Mettre à l'essai de nouveaux moyens de définir et de satisfaire

aux besoins en matière d'acquisition de compétences dans les petites entreprises et les secteurs industriels en vue d'accroître le nombre de partenariats sectoriels lorsqu'il s'agit d'offrir une formation axée sur les compétences. Divers modes de mise en application seront testés, notamment la formation en milieu de travail, autant pour les nouveaux travailleurs que pour les anciens.

2. **Objectifs des projets multimédias / éducation de base des adultes**

   Mettre à l'essai l'utilisation des multimédias et d'autres approches innovatrices en matière de formation pour accroître l'accès des membres des groupes d'équité, des peuples des Premières Nations, des assistés sociaux, des peuples des Nations métisses et des jeunes à risque à des emplois durables de qualité. Des méthodes qui permettent de faire des liens entre l'éducation de base des adultes, l'acquisition de compétences et l'emploi seront testées.

3. **Objectifs des projets d'entrepreneuriat**

Mettre à l'essai de nouveaux moyens de donner aux habitants de la Saskatchewan l'occasion d'envisager le travail indépendant comme une solution de rechange viable à l'emploi traditionnel.

4. Objectifs des projets communautaires

Mettre à l'essai de nouveaux partenariats et de nouvelles approches communautaires de gestion et de prestation en ce qui concerne l'acquisition de compétences, la préparation au travail et les services au marché du travail qui mènent à l'emploi.

Au 15 septembre 1997, 47 projets avaient été approuvés dans le cadre de l'initiative Alternance travail-études et leur valeur totalisait 4 190 208 $ sur un budget de 5 916 771 $. Parmi les projets approuvés, on comptait sept projets pré-opérationnels. On trouvera à l'annexe 1 une description des projets, les promoteurs et les partenaires, la valeur de chaque contrat, les échéanciers et le nombre de stagiaires.

1.4 Les marchés cibles

Le programme Alternance travail-études recherche un équilibre en matière de formation lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins des employeurs et des travailleurs de partout en Saskatchewan.[3] Parmi les demandeurs admissibles, on retrouvait les suivants :

- entreprises privées;
- associations sectorielles;
- syndicats;

- organismes d'éducation et de formation;
- organismes des Premières Nations et des Nations métisses;
- ministères et organismes provinciaux;
- municipalités;
- organismes de développement économique;
- organismes communautaires;
- sociétés d'État;
- conseils régionaux de santé;
- particuliers.

Les promoteurs et les partenaires des projets pilotes ont déterminé les participants admissibles aux projets individuels ATE. Les partenaires ont habituellement ciblé les chômeurs, particulièrement ceux qui ont eu de la difficulté à accéder à la formation dont ils auraient eu besoin pour réintégrer le marché du travail, de même que ceux qui ont de la difficulté à forger un lien permanent avec le marché du travail.

Alternance travail-études cible des projets dans les régions rurales et les régions urbaines, de même que dans le Sud et le Nord de la province, afin que les collectivités de partout en Saskatchewan en profitent.

2.0 Conclusions et grandes leçons

2.1 Pertinence

1. Quel est le processus qui a été utilisé pour déterminer à quels besoins socio-économiques allaient répondre le programme Alternance travail-études et les projets individuels?

Grandes leçons

- **Faire confiance aux collectivités lorsqu'il s'agit de définir et de caractériser leurs besoins en matière de programmes et de services axés sur le marché du travail.**
- **Faire participer davantage les organismes communautaires et l'industrie à la phase de la conception.**
- **Une participation accrue dès le début de la part d'autres ministères et organismes fédéraux et provinciaux qui s'intéressent à la mise en valeur de la population active aurait renforcé les partenariats et permis d'intégrer les programmes de formation aux autres initiatives de**

développement socio-économique dans la collectivité.

- **Organiser des groupes de discussion et payer les personnes qui en font partie pour leur participation active à la phase de la conception.**

- **Faire en sorte que les frais de déplacement et d'hébergement et les indemnités quotidiennes des participants d'organismes non gouvernementaux puissent leur être remboursés.**

Le programme Alternance travail-études repose sur le principe selon lequel il faut encourager les approches innovatrices en matière de formation pour répondre aux besoins de développement socio-économique de la province. Dans le passé, les programmes de formation n'ont pas toujours réussi à répondre adéquatement aux besoins des employeurs et des travailleurs. Il a été déterminé qu'un processus dans le cadre duquel seraient réalisés des projets communautaires faisant appel à des partenariats avec les employeurs était un élément clé de l'élaboration d'approches innovatrices.

Un groupe de travail Alternance travail-études, qui comptait 15 membres représentant un vaste éventail d'intérêts et de compétences, a été chargé de définir les besoins du marché du travail et de jouer un rôle consultatif pour l'élaboration des lignes directrices et des critères du programme. Il se composait de représentants de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), du ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle (MEPFP) de la Saskatchewan, de la New Careers Corporation (NCC), du ministère des Services sociaux de la Saskatchewan, du Saskatchewan Labour Force Development Board (SLFDB) ainsi que d'établissements d'éducation, de formation et de recherche financés par le gouvernement. Deux membres du groupe de travail représentaient le secteur des affaires et de l'agriculture. Collectivement, les membres du groupe de travail avaient une connaissance des manques de compétence et du chômage, puisqu'ils avaient déjà participé à d'autres consultations et à d'autres recherches.

Le groupe de travail a défini quatre volets prioritaires pour l'Alternance travail-études. Des partenariats constitués au sein de la collectivité ont été encouragés à présenter des projets qui correspondaient à ces volets prioritaires. Étant donné la façon dont il est conçu, le programme Alternance travail-études encourage les collectivités locales et l'industrie à assumer une plus grande part des responsabilités en ce qui concerne leurs besoins en matière de formation en combinant leurs efforts et leurs ressources avec le financement public. D'une part, les projets individuels doivent démontrer qu'il y a un lien entre la formation et l'acquisition de compétences et les débouchés au niveau de l'emploi, et d'autre part, ils doivent avoir des répercussions socio-économiques positives sur les collectivités. L'ampleur de l'information ou des indicateurs fournis

par les auteurs des demandes variait. En général, aucune évaluation formelle des besoins n'a été entreprise. Les propositions soumises prévoyaient les genres d'indicateurs suivants :

- les besoins du marché du travail auxquels la formation répondrait;
- les niveaux minimums de compétence et d'éducation nécessaires à l'emploi;
- les niveaux de compétence des stagiaires éventuels;
- le taux de chômage dans le secteur;
- les caractéristiques démographiques des chômeurs (âge, sexe, etc.);
- les industries présentes dans le secteur;
- les professions où il y aura des débouchés à l'avenir.

2. Comment les besoins en matière de mise en valeur de la main-d'oeuvre des groupes cibles ont-ils été pris en considération dans la conception du programme Alternance travail-études?

Grandes leçons

- **Il est important de faire participer des représentants des groupes cibles à la conception du programme si l'on veut faire en sorte de répondre à leurs besoins.**
- **Les représentants des groupes cibles sont disposés à participer à l'élaboration des programmes et à faciliter leur mise en oeuvre.**
- **Des approches flexibles en matière de formation continuent d'être importantes pour les personnes qui sont aux prises avec des obstacles à l'emploi.**
- **Le groupe de travail Alternance travail-études a participé à la phase de la conception seulement. Le groupe représentait un vaste éventail d'experts et à ce titre, a joué un rôle très utile, mais la formule a également posé des problèmes, étant donné le grand nombre de participants.**

Le programme Alternance travail-études cible la participation de groupes d'équité dans des proportions représentatives de la population d'âge actif de la Saskatchewan. Les quatre volets prioritaires servent de critères de prise de décisions, mais ne représentent pas des contingents. La participation réelle des membres des groupes cibles dépend des propositions reçues. Les stagiaires sont choisis par les promoteurs du projet et même si les promoteurs ne sont pas tenus d'offrir de la formation aux membres des groupes cibles, une proposition serait accueillie plus favorablement si elle est axée sur les membres des groupes d'équité que si elle ne l'est pas.

Les promoteurs des projets ont été encouragés à déterminer des niveaux de recrutement pour les groupes d'équité et à s'engager à les respecter. Les demandeurs qui désiraient travailler avec des groupes d'équité étaient tenus de définir les besoins des participants et de désigner d'autres partenaires qui pourraient contribuer à la satisfaction de ces besoins. Le programme ATE a été conçu de façon à encourager les partenaires à fournir un soutien du revenu; par exemple, les employeurs ont continué à verser les salaires, les Services sociaux de la Saskatchewan ont continué à fournir de l'aide, et le régime d'assurance-emploi a continué de verser des prestations. Les fonds du programme ATE étaient ensuite attribués, compte tenu du cadre établi, pour assurer le soutien que les autres partenaires n'étaient pas en mesure de fournir. Plusieurs projets individuels axés sur des groupes cibles particuliers, notamment les peuples des Premières Nations, les personnes handicapées, les peuples des Nations métisses, les femmes et les personnes aux prises avec d'autres obstacles à l'emploi, ont été approuvés.

3. Quelle a été la contribution de l'innovation au programme Alternance travail-études?

Grandes leçons

- **Il faut faire preuve de flexibilité pour trouver des solutions créatrices et améliorer les approches retenues pour la formation et l'acquisition des compétences à l'avenir.**
- **L'innovation peut fournir des modèles et encourager des solutions de rechange en matière de formation et d'emploi; la décision qui a été prise délibérément de ne pas définir ce que l'on entendait par « innovation » a favorisé la créativité, mais a suscité une certaine frustration lorsqu'il s'est agi de déterminer comment les projets et les propositions seraient évalués.**
- **A l'avenir, si un programme met l'accent sur l'innovation et les approches innovatrices pour encourager et tester des projets de formation et d'emploi, il sera important de faire en sorte que la définition de l'innovation ne soit ni restrictive ni limitative; en d'autres mots, un projet innovateur n'est PAS nécessairement le seul de son espèce. Par exemple, la même innovation pourrait être apportée dans plusieurs régions de la province en même temps ou encore dans le cadre de plus d'un projet.**

Le caractère innovateur a été le principal critère d'approbation des projets du programme ATE. Des ressources ont été affectées à la mise à l'essai de divers genres de formation. Voici quelques exemples d'innovations en matière de formation qui font l'objet des projets

pilotes :

- modes d'exécution;
- nouveaux programmes d'études;
- formation centrée sur le milieu de travail plutôt que dans un établissement scolaire;
- formateurs substituts;
- nouveaux partenariats;
- services de soutien destinés aux participants;
- méthodes de rechange pour la reconnaissance de la formation et la reconnaissance professionnelle accordée par l'industrie et par son entremise;
- méthodes de rechange pour la reconnaissance des acquis et l'évaluation des compétences;
- avancement professionnel;
- programmes d'apprentissage innovateurs;
- utilisation innovatrice des multimédias;
- synchronisme de la formation en fonction des besoins des employeurs.

Le programme ATE met à l'essai des projets qui sont censés présenter un bon rapport coût-efficacité, par exemple ceux qui ont recours à des formateurs substituts. De petites organisations peuvent offrir des programmes de formation, et il leur en coûte parfois moins cher que les grands établissements pour offrir le même programme.

Les projets innovateurs proposent des modes de formation de rechange, particulièrement lorsque les participants doivent faire face à des obstacles à la formation et à l'emploi. Par exemple, un projet de formation holistique, destiné aux autochtones dans l'industrie de l'accueil, offrait des services de garderie, un service de transport pour les participants, un programme de dynamique de la vie et une composante culturelle, en plus de la formation professionnelle proprement dite.

Les programmes innovateurs établissent une concordance entre les besoins des employeurs et les besoins de la collectivité. Cette concordance est particulièrement bien illustrée par un projet qui a réuni des employeurs de l'industrie de l'accueil et de jeunes adultes handicapés du Nord de la Saskatchewan. Comme il y a beaucoup de roulement dans cette industrie, les employeurs ont compris qu'ils auraient intérêt à investir dans la formation de ces participants et à contribuer à leur soutien. L'Alternance travail-études génère également de nouvelles approches par rapport à l'apprentissage traditionnel, notamment par le biais de nouveaux partenariats et de modes d'exécution plus flexibles. On retrouve moins de formation magistrale, ce qui donne aux apprentis l'occasion d'acquérir la plus grande partie de leur formation technique en cours d'emploi. Dans le cadre de l'initiative ATE, des principes définissant l'innovation ont été mis au point par le Service de l'apprentissage et de l'agrément des métiers de même que le SIAST, qui est l'organisme qui dispense la formation technique.

Les multimédias et d'autres technologies sont utilisés dans le cadre de projets innovateurs de formation. Par exemple, les projets comme le projet de formation de techniciens d'entretien automobile et le projet Entrepreneur du Saskatchewan Tourism Education Council (STEC) ont proposé d'intégrer Internet à leur formation. Internet devrait présenter d'intéressantes possibilités pour dispenser concrètement la formation dans les régions septentrionales. Le projet de la Northeast Developers Association a recours à une approche multimédia de la formation. Le projet de formation des techniciens d'entretien automobile a produit un CD-ROM.

Certaines des innovations qui font l'objet de projets pilotes devraient être mises en oeuvre sur une plus grande échelle à l'avenir. Actuellement, le projet innovateur de formation des guides de la Saskatchewan Outfitters' Association fait l'objet d'une étude de la part d'un conseil national du tourisme qui envisage de l'intégrer aux futurs programmes nationaux de formation.

Le programme ATE a reçu de nombreuses propositions de projets reposant sur des approches de formation traditionnelle plutôt que sur des approches innovatrices. Au fil du temps, les auteurs des demandes ont appris à proposer des projets véritablement innovateurs et le sous-comité a acquis plus d'expérience dans l'approbation de projets qui proposaient des innovations significatives.

4. Comment le programme ATE permet-il d'améliorer le service à la clientèle par rapport aux programmes existants?

Grandes leçons

- **Des liens solides entre les employeurs, les travailleurs, les organismes communautaires et les établissements d'éducation et de formation devraient se traduire par l'acquisition de compétences pertinentes et transférables et contribuer à la viabilité de l'emploi.**

En établissant des partenariats avec divers organismes qui dispensent de la formation, par exemple les établissements d'éducation et de formation, les organismes communautaires, les employeurs et l'industrie, de même que des formateurs privés, le programme devrait donner lieu aux améliorations suivantes par rapport aux programmes de formation déjà existants :

- un maillage plus transparent et des liens plus solides entre les travailleurs éventuels, l'acquisition de compétences, la formation et l'emploi, grâce à la participation des collectivités et des employeurs à titre de partenaires;
- l'amélioration de l'accès à la formation et des moyens plus souples de la dispenser par l'approche du partenariat;
- des activités de formation et d'acquisition de compétences de meilleure qualité, grâce à la combinaison des ressources et de la

synergie de divers partenaires;
- un meilleur accès à des services exhaustifs de soutien pour les apprenants / travailleurs, notamment des services de garderie et de transport et une formation personnalisée en dynamique de la vie;
- des solutions de rechange innovatrices pour le soutien du revenu des stagiaires;
- une formation qui répond mieux aux besoins des groupes cibles, grâce à la participation des organismes représentant les groupes d'équité;
- des liens accrus entre la formation et l'emploi durable dans le Nord.

La participation des partenaires et l'accent qui est mis sur la satisfaction des besoins des stagiaires devraient favoriser le succès global des projets, en ayant notamment les répercussions suivantes :

- augmentation des taux d'achèvement de la formation;
- amélioration de l'estime de soi des participants;
- compétences nouvelles et améliorées;
- employabilité accrue;
- emploi à plus long terme;
- accroissement de l'autosuffisance et de l'autonomie.

2.2 Conception et mise en oeuvre du programme

1. Y a-t-il eu des obstacles d'ordre opérationnel, législatif, réglementaire ou juridictionnel qui ont entravé la capacité du programme d'atteindre ses objectifs? Comment ont-ils été réglés?

Grandes leçons

- **La flexibilité nécessaire pour concevoir et mettre au point des programmes ciblés sur des approches de partenariat communautaire doit être assortie des ressources humaines et financières appropriées (financement des travaux de recherche et développement aux fins de la conception et de la mise en oeuvre du programme) dès le début, pour appuyer le processus.**

- **Lorsqu'ils conçoivent des projets et des programmes pluriannuels, les gouvernements devraient :**

  i. **envisager d'allouer des fonds appropriés pour le financement des activités pendant toute la durée du projet ou du programme;**
  ii. **veiller à ce que les sommes affectées aux projets et aux programmes pendant un exercice financier puissent être reportées si elles ne sont pas complètement utilisées au cours de l'exercice;**

iii. **prévoir des ressources humaines et financières suffisantes pour répondre aux exigences opérationnelles pendant la durée du projet ou du programme.**

- **Lorsqu'on a recours au modèle du partenariat pour concevoir et mettre en oeuvre des projets ou des programmes, il faut prévoir des ressources humaines et financières appropriées et suffisamment de temps pour toute la durée du projet ou du programme.**

Avant la signature de l'Accord de contribution sur les Initiatives stratégiques, il n'y avait pas de ressources qui auraient permis de recruter un(e) employé(e) et d'établir une infrastructure pour l'administration et la mise en oeuvre du programme Alternance travail-études. Selon les procédures gouvernementales actuelles, les fonds ne sont dégagés qu'après la signature d'un accord de contribution. Peu après la signature de l'accord de contribution des Initiatives stratégiques, la publicité qui a été faite au sujet des propositions a suscité une réponse prodigieuse de la part des collectivités, de sorte que :

- il n'y avait pas de personnel en mesure de répondre aux demandes de renseignements du public au sujet du programme ATE et aux propositions des promoteurs;
- un arriéré de demandes s'est rapidement accumulé;
- il a fallu réunir rapidement le personnel ATE et celui-ci a dû commencer à travailler dans un court laps de temps;
- le manque d'uniformité des politiques administratives, des procédures et des procédés a donné lieu à un manque d'efficacité.

2. Quels sont les points forts et les points faibles de la structure organisationnelle du programme?

Grandes leçons

- **La participation des intervenants à la conception et à la planification a eu pour effet d'accroître la pertinence du programme de même que le soutien et l'engagement dont il a bénéficié. Il est important que les intervenants qui y participent comprennent clairement leurs rôles et leurs pouvoirs décisionnels. Les groupes de discussion se seraient peut-être révélés un moyen plus efficace d'obtenir l'apport des intéressés pour la conception du programme.**

- **L'établissement des politiques et des procédures pendant la phase de conception et d'élaboration du programme permettra d'accroître l'efficacité et de réduire les délais. Cependant, il est difficile d'anticiper tous les problèmes**

qui peuvent surgir avant la mise en oeuvre du programme et le démarrage des projets.

- **Il aurait fallu rationaliser et simplifier les processus d'approbation des projets. Les systèmes et processus d'approbation du gouvernement fédéral et de la province ne sont pas conçus pour s'accommoder facilement aux activités coopératives conjointes et de partenariats comptant de multiples organisations. Un seul service gouvernemental qui soit chargé de la mise en oeuvre et un système qui assure la responsabilisation au niveau approprié seraient à conseiller pour l'élaboration des futurs programmes.**

- **Le programme ATE a fourni l'occasion de mettre à l'essai des projets innovateurs uniques en leur genre qui pourront servir de modèles pour la formation à l'avenir. Le programme était suffisamment souple pour donner lieu à de nouvelles possibilités d'apprentissage.**

- **Des communications appropriées avec les intervenants et les partenaires permettent de mieux faire connaître les programmes et de renforcer l'appui dont ils bénéficient. Des bulletins sont utiles pour informer les intervenants lorsqu'il n'est pas utile de tenir des réunions. Une terminologie commune devrait être utilisée uniformément pour tous les volets des IS; il peut arriver que certaines expressions revêtent des significations différentes pour des personnes ou des groupes différents.**

On trouvera, à l'annexe 1, l'organigramme du programme ATE et une description des principaux rôles et responsabilités des partenaires et du personnel.

Une faiblesse a été relevée sur le plan organisationnel, soit la façon dont le programme Alternance travail-études a été annoncé officiellement. Étant donné la brièveté de la période réservée à la conception et à la mise au point du programme, ses paramètres étaient mal connus. Le groupe de travail ATE avait été chargé de la phase pré-opérationnelle de conception et de mise au point du programme mais n'a pas participé aux activités de recommandation et d'approbation des projets. Le programme avait engagé du personnel pour passer les demandes en revue et recommander les projets à approuver. Cependant, certains membres du groupe de travail avaient mal compris leurs pouvoirs décisionnels en ce qui a trait aux recommandations; par conséquent, des problèmes ont surgi au sujet des communications et des processus. Les membres du groupe de travail ont eu l'impression qu'ils avaient eu peu d'influence sur la mise en oeuvre du programme et les critères qui allaient être appliqués et ils en ont éprouvé une certaine frustration. Cette faiblesse sur le plan organisationnel a été aggravée du fait que le programme a été

annoncé, le personnel chargé de sa mise en oeuvre a été recruté et les demandes ont commencé à être présentées simultanément.

La brièveté des délais prévus pour la mise en oeuvre du programme a entraîné une autre complication. À l'origine, le personnel ATE n'a pas fonctionné comme une équipe cohésive. Ce manque de cohésion a fait en sorte que les membres et le personnel ont passé beaucoup de temps à se consulter. La brièveté des délais prévus pour la conception et la mise au point du programme a également entravé la mise sur pied d'une équipe de mise en oeuvre solide et fonctionnelle Cet état de choses a exercé de fortes pressions sur les membres du groupe de travail qui s'efforçaient de rattraper les retards et de demeurer au fait quant à la mise en application du programme. De plus, l'élaboration de projets d'apprentissage, même si elle a donné lieu à des projets pilotes efficaces et innovateurs, a créé certains problèmes de disjonction chez le personnel ATE, qui ont été tenus d'assurer le suivi de projets d'apprentissage élaborés par quelqu'un d'autre.

Une autre faiblesse de la structure organisationnelle du programme avait trait à la conception du processus d'approbation des projets, qui était long et complexe. Peu de politiques et de procédures propres au programme ATE avaient été adoptées lorsque le programme a débuté. Un grand nombre des politiques et procédures administratives, des processus de transmission des données et des formulaires ont été élaborés ou proposés par l'un ou l'autre des paliers de gouvernement ou les deux, pour répondre aux besoins du programme au fur et à mesure de son exécution. Les demandeurs qui voulaient avoir accès au programme ATE étaient tenus de rédiger un bref exposé conceptuel indiquant les partenaires, les innovations sur le plan de la formation et les liens avec l'emploi. Si le concept du projet était recommandé, les demandeurs remplissaient une formule de demande donnant une description plus détaillée de la formation, de l'innovation ou des innovations, des engagements de la part des divers partenaires, des stagiaires et des budgets, y compris les contributions en espèces et en nature des partenaires. Une fois la demande remplie, l'agent de projets ATE remplissait un sommaire du projet et y joignait ses recommandations; le sommaire et les recommandations étaient présentés au sous-comité, pour approbation finale et signature des représentants fédéraux ou provinciaux compétents (les coprésidents du volet, les coprésidents des IS et les signataires de l'EMMO fédérale-provinciale). Il fallait donc au moins six signatures avant qu'un projet ATE soit approuvé, étant donné les structures gouvernementales fédérales et provinciales en place qui étaient conçues pour fonctionner de telle façon et qui ne pouvaient s'accommoder facilement d'initiatives conjointes de collaboration et de partenariats comptant de multiples organisations.

Des procédures incomplètes au début du programme ont occasionné des retards et une certaine frustration chez les demandeurs et le personnel du programme. Les politiques et les procédures provenant de chaque palier de gouvernement étaient parfois contradictoires. Chaque palier de gouvernement a donc dû relever des défis pour

adapter ses politiques afin de favoriser une programmation innovatrice et flexible. De plus, il a fallu apporter des modifications au contrat en cours de route, pour tenir compte des projets pluriannuels, de sorte que l'approbation de certains projets a été retardée.

L'élaboration des politiques et des procédures au fur et à mesure de l'évolution du programme a été positive, car le mécanisme a été assez souple pour répondre aux exigences du programme. L'introduction de l'exposé conceptuel dès le début, qui a contribué à clarifier les critères de l'innovation, a été l'un des points forts du processus de présentation des demandes. L'exposé conceptuel a permis de rationaliser le processus de présentation en réduisant le temps que les demandeurs devaient y consacrer et en permettant au programme de donner plus rapidement des rétroactions aux demandeurs.

Les demandeurs ont dû consacrer beaucoup de temps et de ressources à la création de partenariats et à la rédaction des exposés conceptuels avant de présenter leur demande. Dans certains cas, il s'est écoulé plusieurs mois entre la conception et la signature du contrat. Les demandeurs ont indiqué qu'ils auraient préféré obtenir des réponses — verbales et écrites - à leurs propositions plus rapidement, avoir plus de détails sur les raisons pour lesquelles une proposition n'était pas jugée innovatrice, et savoir pourquoi d'autres propositions avaient été approuvées. Les demandeurs auraient préféré que leurs propositions soient rejetées tout de suite ou qu'on leur indique ce qu'il fallait faire pour qu'elles soient plus innovatrices. Des améliorations ont été apportées systématiquement lorsqu'il s'agissait de régler les problèmes liés aux politiques et aux procédures.

La participation et l'intérêt des partenaires au programme ATE a été un autre point fort de la structure organisationnelle. Les membres du sous-comité de l'approbation ont témoigné de leur solide engagement envers le programme en y consacrant beaucoup de temps supplémentaire.

La décision avait été prise délibérément de ne pas définir l'innovation, ni d'en donner de modèles, pour éviter d'imposer des limites aux idées innovatrices. La façon d'envisager l'innovation a changé au fur et à mesure de l'évolution du programme. À l'origine, par « innovation », on entendait une nouveauté pour le Canada, mais plus tard, on a décidé qu'on parlait plutôt d'une nouveauté pour la Saskatchewan. Le sous-comité n'a pas approuvé le financement de projets qui reprenaient une formation existante et n'acceptait pas de financer une même innovation plus d'une fois. Cependant, les décisions d'approbation ont pris en considération les différences régionales; par exemple, des projets ont été approuvés dans le Nord de la Saskatchewan même s'ils présentaient des similitudes avec d'autres projets dans le Sud.

C'était la première fois que l'innovation était utilisée comme principal critère par le personnel, les demandeurs et les partenaires, ce qui a

suscité certaines préoccupations :

- Initialement, le personnel collaborait avec les demandeurs pour déterminer les possibilités d'innovation. Cependant, les membres du personnel du programme ATE hésitaient parfois à suggérer des innovations, parce qu'ils ne voulaient pas donner aux demandeurs l'impression trompeuse que si leurs suggestions y étaient intégrées, la proposition serait approuvée;
- Parfois, les membres du personnel du programme ont été incapables de dire à un demandeur si sa proposition répondait aux critères de « l'innovation », alors que les demandeurs auraient souhaité plus de prévisibilité;
- Compte tenu des coupures qui avaient été apportées dans le financement de la formation traditionnelle, les demandeurs s'attendaient à ce que les projets prévoyant une formation traditionnelle légèrement modifiée soient approuvés, plutôt que des innovations de premier plan.

Les communications internes comprenaient notamment des interactions avec le groupe de travail ATE, la haute direction des IS, les coprésidents et le personnel. Elles ont revêtu diverses formes, notamment des réunions systématiques du groupe de travail ATE, des coprésidents des Initiatives stratégiques et du personnel du programme. Des rapports d'étape ont été transmis aux partenaires et un bulletin intitulé *Work/Study Update* a été rédigé à l'intention des membres du groupe de travail et des autres intervenants pour les tenir au courant des progrès du programme. Le bulletin s'est révélé tellement efficace que sa circulation a été élargie. Les réunions mensuelles des coprésidents ont également été un moyen efficace de tenir tous les volets des IS informés des activités en cours.

3. Comment les demandeurs éventuels et la collectivité ont-ils été informés du programme ATE? Les communications externes ont-elles été efficaces?

Grandes leçons

- **Les calendriers d'exécution des nouveaux programmes doivent prévoir :**
  - **suffisamment de temps pour établir une stratégie de communication, comprenant la définition des rôles et responsabilités, les politiques de reconnaissance, les exigences en matière de traduction, etc., de sorte que la stratégie soit prête au moment voulu;**
  - **des délais suffisants pour la réception et le traitement des demandes de financement de projets par les deux paliers de gouvernement.**

- **Les communications destinées au public ne devraient pas commencer avant que les ressources appropriées ne**

soient en place pour répondre aux demandes de renseignements.

- **Les exposés en personne sont considérés comme l'une des méthodes les plus efficaces de fournir de l'information aux collectivités et au personnel.**

Divers modes de communication ont été utilisés pour faire connaître le programme Alternance travail-études, notamment les suivants :

- un communiqué diffusé en janvier 1996 pour annoncer le programme ATE;
- une ligne de renseignements téléphoniques sans frais;
- une conférence de presse et une réception en décembre 1996;
- de la publicité en anglais et en français dans les journaux de la Saskatchewan;
- des lettres et de l'information expédiées aux organismes susceptibles de présenter des propositions de projet;
- des communications destinées aux collectivités par le biais des structures gouvernementales en place, par exemple les Affaires intergouvernementales et autochtones de la Saskatchewan (l'ancien Secrétariat des affaires indiennes et métisses de la Saskatchewan) et les municipalités;
- le bouche-à-oreille entre les membres du groupe de travail et les organismes dont ils provenaient et d'autres demandeurs éventuels;
- une promotion individualisée de la part du gestionnaire du programme et des agents de projets envers des demandeurs éventuels;
- des exposés du personnel du programme à divers organismes communautaires, établissements d'enseignement et autres groupes intéressés;
- des exposés au personnel dans certains bureaux de DRHC.

Les communications ont respecté les politiques établies conjointement par les services de communication du gouvernement fédéral et de la province, pour refléter un engagement partagé et un message commun. Les agents de projets ont travaillé avec les partenaires pour faire en sorte que les communications externes respectent également les politiques en matière de communication. Selon le protocole et les politiques du gouvernement, les communiqués émis par deux paliers de gouvernement doivent d'abord être approuvés au préalable par les deux paliers de gouvernement avant d'être rendus publics. Ces exigences sont complexes et nécessitent beaucoup de temps.

Dans l'ensemble, les communications externes au sujet du programme ATE se sont révélées très efficaces lorsqu'il s'agissait de faire connaître le programme, si on considère les réactions des demandeurs éventuels. Une faiblesse a été relevée en matière de communication, c'est-à-dire le niveau de connaissance des autres organismes

gouvernementaux locaux au sujet du programme Alternance travail-études (par exemple, CRHC, DRHC, etc.).

4. Quelles mesures sont prises pour le suivi, le contrôle et l'évaluation des projets? Sont-elles adéquates?

Grandes leçons

- **Il faut prévoir un mécanisme permanent de suivi et de responsabilisation, au niveau le plus près possible de la mise en oeuvre (agent de projets ou personnel sur le terrain).**
- **Un système de base de données /suivi s'impose dès le début du programme pour saisir des données pertinentes qui permettront de rédiger des rapports qui, à leur tour, permettront de prendre des décisions en temps utile.**

Les objectifs du programme ATE en matière de suivi sont de veiller à ce que les fonds du gouvernement soient utilisés en fonction des objectifs établis et d'assurer la flexibilité nécessaire aux projets pilotes. Des mesures sont en place pour surveiller les activités, les finances et les répercussions des projets ATE.

Chaque projet ATE a un plan de travail assorti d'échéances et d'un budget estimatif. Les agents de projets vérifient les progrès du programme et déterminent que les grandes étapes ont été franchies, selon les procédures suivantes :

- examen des rapports mensuels des promoteurs;
- contact téléphonique informel régulier avec les promoteurs;
- visites sur place tous les trois mois;
- rencontres initiales avec les stagiaires et rencontres informelles tout au long du programme de formation.

Voici quelques-unes des procédures financières :

- le programme ATE verse à l'avance sa part des dépenses prévues pour les trois premiers mois;
- les promoteurs (ceux qui ont proposé les projets) présentent des états financiers tous les mois;
- les promoteurs se voient rembourser chaque mois leurs dépenses réelles;
- les agents de projets vérifient les dépenses en examinant les factures, les chèques et d'autres renseignements financiers lors des visites sur place tous les trois mois;
- les agents de projets vérifient également les contributions des partenaires.

L'évaluation (sommative) des répercussions comprendra les activités suivantes :

- rapports statistiques tirés du système de base de données / suivi;
- rapports des promoteurs;
- évaluation indépendante
    - entrevues auprès des promoteurs
    - entrevues auprès des partenaires
    - entrevues auprès des participants.

On aura recours à des groupes de comparaison pour évaluer certains projets pilotes, s'il y a moyen de trouver des programmes de formation et des marchés cibles comparables.

La planification et la préparation ont été intégrées aux travaux d'élaboration du système de base de données / suivi des Initiatives stratégiques. On s'attend à ce que l'efficacité globale du suivi et de l'évaluation en soient améliorées, car l'information sera régulièrement saisie aux fins des rapports. Il y a cependant eu des retards dans la mise en oeuvre du système de base de données / suivi pour les rapports d'activité. On s'attend à ce que la province se serve du système comme d'une infrastructure pour l'administration et le suivi des programmes et des projets à l'avenir.

Selon certains promoteurs, la paperasserie est lourde. On s'efforce constamment de remanier les rapports d'étape, les formulaires de suivi et les formulaires financiers, afin de rationaliser le processus et d'accroître l'uniformité du suivi.

2.3 Réussite du programme

1. Quels genres de partenariats ont été élaborés par le biais du programme ATE? Quels ont été les réalisations et les défis de ces partenariats? Ces partenariats seront-ils durables?

Grandes leçons

- **Les partenariats devraient reposer sur la concrétisation de visions, d'objectifs et de buts précis. Les partenariats ne doivent être maintenus que si les partenaires en retirent des avantages utiles, ce qui dépend des possibilités et des besoins. Il faut consacrer des ressources humaines et financières aux partenariats pour qu'ils soient durables.**

- **La participation des partenaires du financement et de la formation au moment où un projet en est à l'étape de l'élaboration accroît la sensibilisation de chacun, permet d'améliorer la coordination des activités, renforce les partenariats locaux, réduit les risques de chevauchement et augmente les chances que les bureaux locaux comprennent et appuient le projet.**

- **Les ressources et l'engagement dont ont bénéficié les**

projets ATE ont eu un effet de levier significatif.

- **Les partenariats formés avec des établissements d'éducation et de formation, des organismes communautaires et des employeurs favorisent une formation axée à la fois sur les besoins des participants et les exigences de l'emploi.**

Le programme ATE a encouragé les partenariats au niveau du groupe de travail pendant la phase de conception du programme. Il faut des partenariats au niveau individuel ou communautaire. Les promoteurs des projets ont la responsabilité de créer des partenariats avant de présenter une demande au programme. Jusqu'à maintenant, les partenariats ont donné les résultats suivants :

- un maillage de réseau et un partage d'information informels parmi les membres du groupe de travail;
- les liens qui existaient entre les organismes communautaires, les établissements d'enseignement et de formation, l'industrie et les fonctionnaires fédéraux et provinciaux ont été renforcés par le programme ATE;
- les partenaires apportent une contribution en espèces et en nature à la formation, notamment un équipement moderne, et permettent d'aller chercher d'autres ressources grâce à leur effet de levier;
- les établissements d'enseignement et de formation collaborent davantage avec l'industrie pour élaborer et fournir une formation qui favorisera l'emploi à long terme; par exemple, ils acceptent que la partie théorique des programmes d'apprentissage se donne dans le milieu de travail;
- les employeurs, en leur qualité de partenaires, prennent des engagements envers la formation active;
- les organismes, particulièrement les organismes communautaires, ont subi des coupures budgétaires, ce qui les a amenés à se concerter et à gérer leur charge de travail par le biais du partenariat;
- le programme ATE est censé réduire les chevauchements en veillant à ce que les partenaires appropriés travaillent en collaboration pour répondre aux besoins du marché du travail, plutôt que de tenter de travailler chacun de leur côté;
- certains partenariats réunissent diverses organisations; les diverses perceptions des répondants ont permis de rehausser les programmes de formation;
- les partenariats regroupant des organismes qui représentent des groupes d'équité devraient permettre d'offrir la formation qui répond le plus efficacement aux besoins de ces groupes cibles;
- de nouvelles approches sont élaborées pour offrir la formation en apprentissage par le biais de partenariats;
- certains organismes se sont concertés pour offrir de nouveaux programmes de formation, même si le financement de leurs projets par le programme ATE n'avait pas été approuvé;

- l'accès aux ressources disponibles pour les projets de formation à titre individuel s'est amélioré.

Voici certains des défis que posent les partenariats :

- il faut consacrer beaucoup de temps à mettre sur pied des partenariats et à établir des relations entre les partenaires;
- il faut faire des compromis lorsque les priorités, les styles et les approches des partenaires diffèrent;
- certains partenaires n'ont pas respecté leur engagement envers un projet ou s'en sont retirés complètement;
- des ministères et organismes gouvernementaux qui offrent du soutien du revenu mais qui, traditionnellement, ne se concertent pas, ont travaillé en collaboration pour faciliter la participation des stagiaires au programme ATE; il y a parfois eu une certaine confusion lorsque l'apport des bailleurs de fonds n'a pas été sollicité au début de l'élaboration du projet.

Les partenaires ont appris à travailler ensemble en faisant appel au consensus et aux compromis pour surmonter les différences dans leurs priorités et leurs façons de travailler, et ils continueront de le faire.

La viabilité de certains partenariats n'a pas été déterminée pour l'instant. Elle dépendra de divers facteurs, notamment :

- la question de savoir si les partenariats ont réussi à améliorer la formation de façon à mieux répondre aux besoins des clients;
- les capacités et le soutien en ce qui concerne l'établissement des partenariats;
- les avantages et l'intérêt que représentent les partenariats pour les partenaires;
- la fréquence à laquelle il faut donner de la formation ou du recyclage aux employés;
- les ressources humaines et financières que les partenaires y consacrent.

2. Comment le programme ATE contribue-t-il à l'amélioration de la coordination et de la collaboration entre le gouvernement fédéral et la province au chapitre de la mise en valeur de la main-d'oeuvre? Comment cela représente-t-il une amélioration par rapport à la collaboration précédente?

Grandes leçons

- **Les fonctionnaires fédéraux et provinciaux ont fait appel à leurs connaissances et à leur savoir-faire collectifs en matière de développement du marché du travail pour concevoir et mettre en oeuvre un programme qui répond aux besoins de formation de la Saskatchewan. Les personnes qui ont pris part au programme ATE ont pu**

travailler à l'intérieur du cadre établi pour atteindre des objectifs communs.

- **La planification et la conception conjointes des procédures d'exploitation et des programmes sont bénéfiques.**
- **À l'avenir, en travaillant avec deux paliers de gouvernement dont les systèmes et les infrastructures sont distincts et autonomes, il sera important, pour que la collaboration et la coordination soient efficaces, de trouver un moyen d'harmoniser les deux systèmes, tout en préservant l'intégrité des systèmes autonomes.**

Le gouvernement fédéral et la province avaient déjà obtenu de bons résultats en travaillant ensemble au niveau opérationnel pour accroître la coordination et réduire les chevauchements. Par exemple, le gouvernement fédéral avait acheté des places de formation auprès de la province plutôt que d'offrir des programmes de formation parallèles. La relation entre les gouvernements a été renforcée par les Initiatives stratégiques, car les deux paliers y travaillent à titre de partenaires à part égale, compte tenu de leurs intérêts partagés et de leurs principes communs, tant en matière d'élaboration de politiques qu'en matière de gestion. Le gouvernement fédéral fournit des fonds au gouvernement provincial pour la mise en oeuvre d'initiatives définies dans le cadre d'un processus conjoint de planification et d'élaboration, en vue d'atteindre des objectifs communs.

Les autorités fédérales et provinciales ont établi de bonnes relations de travail par le biais du programme ATE. Même si les deux paliers de gouvernement sont des partenaires à part égale qui ont des objectifs semblables en ce qui concerne la mise en oeuvre du programme, des différences dans leurs perceptions et leurs systèmes ont parfois occasionné des problèmes, mais ont également permis de renforcer le programme. La coordination s'est améliorée entre les deux paliers de gouvernement pendant la mise en oeuvre du programme ATE.

Les deux paliers de gouvernement ont dû adapter leurs modes de gestion et leurs façons de travailler en fonction de l'approche du partenariat. Cela signifie qu'il doit y avoir une certaine flexibilité dans l'application des infrastructures, des politiques et des procédures d'exploitation qui existent de façon indépendante au sein des systèmes actuels.

Les Initiatives stratégiques apportent une contribution à la stratégie de formation *Saskatchewan Training Strategy: Bridges to Employment* et à l'Entente Canada-Saskatchewan sur le développement du marché du travail (EDMT). Le programme ATE est censé apporter une contribution aux politiques et aux procédures qui régiront la formation à l'avenir en Saskatchewan. Par exemple, il permettra de

recueillir des données sur les genres de services de soutien qui correspondent le mieux aux besoins des groupes cibles et des employeurs. Le programme ATE a donné à la province et à DRHC l'occasion de tirer des leçons de leurs perspectives et de leurs expériences respectives.

Les Initiatives stratégiques ont fourni des informations qui se sont révélées très utiles dans la négociation de l'Entente Canada-Saskatchewan sur le développement du marché du travail. Le programme Alternance travail-études facilitera la transition lorsque la province assumera davantage de responsabilités en matière de formation et d'emploi, puisqu'il met à l'essai de nouvelles approches de formation communautaire axées expressément sur tel ou tel secteur d'activité. Dans le cadre du programme, la province a pu mettre à l'essai une infrastructure pour attribuer les contrats, faire les versements et recueillir des données au sujet des contrats.

À l'avenir, une seule stratégie provinciale de formation bien ciblée devrait permettre de réduire les chevauchements. Pendant la période de transition, étant donné leur structure bureaucratique, les Initiatives stratégiques font appel à la participation des deux paliers de gouvernement, ce qui nécessite plus de temps et de ressources que si un seul palier de gouvernement s'occupait de la planification et de la mise en oeuvre du programme. La participation des deux paliers de gouvernement à la phase d'élaboration a donné lieu à un programme mieux conçu, mais également à un système de mise en oeuvre plus complexe, puisque les deux paliers de gouvernement y participent.

2.4 Rapport coût-efficacité du programme

1. Comment l'affectation des fonds a-t-elle été déterminée? Est-elle appropriée, compte tenu des besoins cernés?

Grandes leçons

- **La conception d'un programme en collaboration avec des partenaires et des intervenants nécessite plus de temps et de ressources, mais le programme qui en résulte bénéficie de l'engagement des partenaires.**
- **Les programmes reposant sur des partenariats peuvent aller chercher des contributions importantes en espèces et en nature pour compléter les fonds publics.**
- **Les partenariats fédéraux / provinciaux ont des effets bénéfiques à l'étape de la conception du programme.**
- **Les mécanismes fédéraux / provinciaux d'administration et d'approbation des programmes peuvent créer certains problèmes au niveau de l'efficacité administrative.**

Au moment de la conception du programme ATE, les ressources ont été affectées de façon à maximiser le financement consacré à la mise en oeuvre des projets pilotes et à minimiser le financement consacré à l'administration. On avait mal compris, aux premières étapes, le temps et les ressources humaines qu'il fallait pour élaborer et mettre en oeuvre le programme. C'est pourquoi plusieurs problèmes attribuables aux limites des ressources administratives ont dû être réglés.

Au total, 5 916 771 $ ont été affectés aux projets ATE, et de cette somme, 4 190 208 $ (70,2 %) ont été alloués à l'égard de projets approuvés au 17 septembre 1997. Grâce aux contributions des promoteurs et des partenaires, qui ont représenté environ 58 pour cent de la valeur totale de 9 968 451 $ des projets pilotes de formation approuvés, le financement des Initiatives stratégiques a eu un effet de levier important en allant chercher des contributions pour compléter les fonds publics. Les projets ATE ont profité des contributions (directes et en nature) des organismes partenaires, sous forme de ressources humaines et financières.

Le budget d'administration est relativement faible par rapport à celui de nombreux autres programmes. Cependant, un grand nombre des frais administratifs habituels ont été assumés par les partenaires, compte tenu de l'approche de partenariat retenue par les Initiatives stratégiques. Par exemple, le programme a été conçu en collaboration avec les intervenants, qui y ont consacré leur temps et leur argent. La gestion fédérale-provinciale du programme a été assurée par le personnel en place, qui avait d'autres responsabilités primaires. En outre, la province a fourni des locaux et l'équipement nécessaire pour garantir l'exploitation efficace du programme.

3.0 Recommandations

Les recommandations suivantes sont considérées comme des priorités pour le programme Alternance travail-études.

1. Déterminer les meilleures pratiques des projets pilotes, le plus tôt possible après leur achèvement, et dresser un plan qui expose comment les innovations efficaces seront intégrées aux programmes actuels et futurs d'éducation, de formation et d'acquisition des compétences en Saskatchewan.
2. Poursuivre les efforts visant à améliorer les formulaires de transmission des données et de suivi, afin de rationaliser le processus et d'en accroître l'uniformité.
3. Continuer d'assurer le suivi des besoins en matière de ressources administratives et prévoir le financement nécessaire pour offrir un service satisfaisant et efficace.

4. Veiller à ce que le système de base de données / suivi des Initiatives stratégiques fonctionne adéquatement et réponde à son objectif, qui est de produire des rapports d'activité qui permettent de prendre des décisions opportunes. Dispenser la formation appropriée au personnel pour accroître l'efficacité du système de base de données / suivi.

Recommandations : Futurs programmes Alternance travail-études

1. Trouver des moyens, par exemple des groupes de discussion ou des ateliers, d'accroître la participation de l'industrie, des organismes communautaires et d'autres ministères gouvernementaux à l'élaboration des futurs programmes de formation et d'emploi. Établir un financement approprié pour que des partenaires non gouvernementaux puissent participer aux ateliers et à d'autres activités.
2. Prévoir une phase pré-opérationnelle de conception et d'élaboration assortie d'un échéancier et de ressources (humaines et financières) appropriées pour les activités suivantes :
    - forger des partenariats;
    - organiser des groupes de discussion réunissant des intervenants pour leur donner l'occasion de participer à la conception du programme;
    - établir une série commune de visions et d'objectifs;
    - définir des politiques, des procédures et des processus détaillés mais flexibles;
    - définir et mettre en oeuvre un système de base de données / suivi et assurer le suivi des exigences;
    - établir une stratégie de communication appropriée;
    - établir et mettre en oeuvre un ou des programmes appropriés de formation à l'intention du personnel.
3. Adopter des critères de programme transparents et appropriés en fonction de résultats définissables et qui constituent un cadre minimum à l'intention des auteurs de demande.
4. Rédiger de la documentation claire et concise exposant la vision du programme, les objectifs, les critères, les rôles et responsabilités, les politiques, les procédures et les échéanciers prévus.
5. Exiger des partenaires qu'ils exposent par écrit, dans une lettre portant leur signature, les engagements qu'ils prennent à l'égard des projets.
6. Avant la mise en oeuvre du programme, donner des exposés et fournir de la documentation écrite au sujet des nouveaux programmes au personnel chargé de dispenser des services dans la collectivité, même s'il ne s'occupe pas directement de l'administration des programmes.
7. Faire participer les bailleurs de fonds et les partenaires de la formation à l'étape d'élaboration des projets individuels, afin d'améliorer la coordination des activités.
8. Affecter des ressources administratives appropriées pour

répondre aux attentes des clients qui veulent un service rapide et de qualité.

9. Veiller à ce que des ressources (humaines et financières) appropriées soient consacrées à la mise sur pied de véritables partenariats et à l'établissement de liens au sein de la collectivité et entre les ministères et organismes fédéraux / provinciaux, les industries et les organismes communautaires.
10. Dans le cadre de futurs programmes, si l'accent est mis sur « l'innovation » et les approches innovatrices lorsqu'il s'agit de susciter et de mettre à l'essai des solutions de rechange en matière de formation et d'emploi, la façon dont l'innovation est définie ne devrait être ni restrictive, ni limitative.

Annexe 1: Sommaire des projets

Voir: Annexe 1: Sommaire des projets

Annexe 2: Alternance travail-études - Organigrammes

Voir: Annexe 2: Alternance travail-études - Organigrammes

Annexe 3: Alternance travail-études – Questions d'évaluation

Voir: Annexe 3: Alternance travail-études – Questions d'évaluation .

Notes en bas de page

1 A Framework for the Evaluation of the Joint Planning Arrangements, Co-Location Projects and Strategic Initiatives Under the Canada-Saskatchewan Agreement on Labour Force Development and the Canada-Saskatchewan Contribution Agreement Concerning Labour Market Initiatives under the Strategic Initiatives Program, mars 1996. ▲

2 La « formation centrée sur le travail » et la « formation centrée sur les études » sont les termes qui ont été utilisés par le personnel d'Alternance travail-études, par souci de clarté, pendant la mise en oeuvre du programme. ▲

3 Les « clients promoteurs » et les « clients stagiaires » sont les termes qui ont été utilisés par le personnel d'Alternance travail-études pour décrire sa clientèle. ▲

Dernière modification: 1999-06-15 **Notes importantes**

Annexe 1: Sommaire des projets

Titre du projet	Promoteurs, partenaires et sites	Date de début	Date d'achèvement	Nombre de stagiaires	Contribution des IS	Total
Projet de formation de guides La Saskatchewan Outfitter's Association établira un programme d'acquisition de compétences de même qu'un processus d'agrément, en plus d'offrir de la formation à 25 guides de chasse ou de pêche et à 20 guides de chasse et pêche. La formation sera donnée sur place par des pourvoyeurs participants qui ont suivi des ateliers de formation des formateurs. Un coordonnateur supervisera la formation sur place et fournira du soutien aux pourvoyeurs. Les stagiaires qui auront réussi la formation seront agréés à l'échelle nationale par l'industrie du tourisme. Ce projet mettra également à l'essai des moyens d'élargir les possibilités d'emploi intersaisonnier des guides.	**Saskatchewan Outfitters Association** Saskatchewan Tourism Education Council et trois pourvoyeurs individuels Saskatchewan	1er juin 1996	31 déc. 1997	45	125 000 $	401 150 $
Nouveaux médias/ Systèmes adaptatifs Pebble Beach Interactive établira un programme d'études et un mécanisme d'agrément pour une formation à la production haut-de-gamme à l'initiative du secteur. Une équipe de huit spécialistes des nouveaux médias recevra de la formation sur la façon de mettre en place un processus continuel d'acquisition et d'évaluation de la technologie et des logiciels les plus récents et de les intégrer à titre de composante naturelle du processus de production. Les stagiaires acquerront des connaissances et des compétences fonctionnelles faisant appel aux outils technologiques les plus modernes, ce qui aidera l'industrie à demeurer concurrentielle en Saskatchewan.	**Pebble Beach Interactive** Wascana Institute, Professional Development Institute et DRHC Régina	1er juillet 1996	15 sept. 1997	8	170 320 $	494 660 $

Liens entre l'emploi et la formation Le Collège régional Notre Est dispensera de la formation à 20 personnes qui acquerront des compétences transférables pour accroître leur employabilité et ainsi trouver un emploi durable. La formation aura lieu en salle de cours la moitié de la journée et en milieu de travail l'autre moitié. La formation en salle de cours sera donnée à des groupes de cinq personnes. Chaque groupe aura un mentor qui fera des liens entre la formation théorique et la formation pratique. La formation pratique en milieu de travail sera rémunérée.	**Collège régional Notre Est** New Careers Corporation, programme NSIM et quatre employeurs locaux Notre Battleford	1er août 1996	27 juin 1997	20	103 420 $	229 581 $
Accès des autochtones aux carrières dans le domaine de la santé Formation de 20 autochtones dans le cadre d'un programme spécial de 12e année destiné aux adultes. Cette formation facilitera l'accès des autochtones aux carrières du domaine de la santé en leur donnant une formation équivalant à la 12e année l'accent étant mis sur les sciences et la terminologie médicale. Il y aura des stages d'une demi-journée à une journée par semaine dans le domaine de la santé pendant la formation, et trois semaines d'emploi rémunéré en juillet et août 1997. Les participants, qui auront acquis des compétences scolaires et personnelles et qui auront suivi un stage, pourront rechercher un emploi auprès des services de santé locaux ou poursuivre une formation plus spécialisée en sciences de la santé.	**Saskatoon District Health Board** Saskatchewan Indian Institute of Technology Saskatoon	1er août 1996	31 janv. 1998	20	207 486 $	665 965 $
Formation de représentants du service à la clientèle en télémarketing Le Wascana Institute établira un programme d'études validé par l'industrie et formera	**SIAST Wascana Institute** Saskatchewan Call Centre Association	15 juil. 1996	31 mai 1997	30	76 000 $	186 200 $

30 stagiaires aux techniques de vente, au télémarketing et à des techniques simulées de service à la clientèle, au moyen des logiciels les plus récents. SaskTel, la CIBC et Sears ouvriront un centre de formation et la SCCA offrira conseils et aide aux candidats. Ceux-ci feront l'objet d'une sélection préliminaire par des membres de la SCAA et du SIAST Wascana Institute.	(SCCA), Sears, CIBC, SaskTel, NCC et DRHC Régina					
École polyvalente d'Estevan (cours d'électronique à doubles unités) L'école polyvalente d'Estevan mettra sur pied et dispensera un programme d'électronique à doubles unités pour 10 élèves du secondaire et 10 apprenants adultes. Les doubles unités de valeur, qui seront accordées par le ministère de l'Éducation, pourront servir à l'immatriculation supérieure de même qu'à un certificat technique en électronique du Palliser Institute du SIAST. Les partenaires de l'industrie offriront des conseils au sujet du contenu du programme, de l'expertise technique, l'accès à un équipement spécialisé, des stages de formation en cours d'emploi et dans certains cas, offriront directement des emplois permanents.	**Estevan Comprehensive School** Palliser Institute, Collège régional Southeast et industrie locale Estevan/Moose Jaw	1er sept. 1996	31 janv. 1998	20	130 000 $	311 800 $
Programme global d'études et de préparation à l'emploi Le Rainbow Youth Centre offrira à 16 jeunes défavorisés une formation axée sur le rattrapage scolaire, la dynamique de la vie, la préparation au travail, la formation en cours d'emploi, l'encadrement, l'observation au travail et un cours de cuisinier de casse-croûte agréé par le SIAST. Toutes les phases de la formation s'enchaîneront l'une après l'autre. Onze employeurs ont accepté de fournir de la formation en cours d'emploi et se sont engagés à embaucher les stagiaires à la fin du programme.	**Rainbow Youth Centre Inc.** Campus Woodland du SIAST, Regina Health District, Ambulance Saint-Jean, TFHQ Adult Learning Centre, Santé et sécurité au travail, STEC, Centre Paul Dojack et onze employeurs Régina	15 oct. 1996	15 oct. 1997	16	74 843 $	273 056 $

Programme de formation en entreprenariat/ production Rédaction d'un guide de formation pour les producteurs indépendants qui mettra l'accent sur les aptitudes à l'entreprenariat, notamment la façon d'élaborer et de présenter des projets et des idées, comment trouver du financement et comment créer des contacts au sein de l'industrie à l'échelle internationale. Huit stagiaires, dont deux de Saskatoon, assisteront à des séminaires à Régina et à Saskatoon et bénéficieront d'un encadrement en cours d'emploi. Le guide sera distribué à l'échelle de l'industrie.	**Eighty-Seven Bear Images Inc.** 'The Edge Production Corporation, New Careers Corporation, DRHC ainsi que Future Skills Régina/Saskatoon	1er juil. 1996	14 déc. 1996	6	50 000 $	110 000 $
Formation holistique pour l'industrie de l'accueil L'Ochapowace Human Resources Group Inc. ouvrira un centre d'excellence pour la formation de membres des Premières Nations et des Nations métisses qui s'intéressent à l'industrie de l'accueil. Cette formation sera commercialisée dans la province et à l'échelle du pays.	**Ochapowace Human Resource Group Inc.** STEC, SIAST, Landmark Inn, NCC, Direction générale des services sociaux et des services de garderie Régina	1er oct. 1996	31 août 1997	60	250 000 $	1 007 141 $
Formation en entreprenariat Dans le cadre de ce projet, des propriétaires/ exploitants d'entreprises dans le domaine du tourisme ou des personnes intéressées à le devenir recevront une formation en entreprenariat. Le projet aura recours à une formation multimédia autogérée et à des normes nationales pour favoriser la création d'entreprises.	**STEC** Banque de développement du Canada, SIAST Woodland Institute, Tourisme Saskatchewan Saskatoon				96 080 $	262 460 $
Initiative de formation Pepaw Ouverture d'un centre de formation sur la réserve Key pour aider les membres des Premières Nations Keeseekoose, Cote et Key à trouver un emploi	**Prepaw Plains Management Inc.** Saskfor MacMillan Limited Partnership,	4 nov. 1996	14 févr. 1997	24	143 760 $	203 223 $

hors-réserve. Cette formation ciblée va au-delà des métiers traditionnels et des stages en milieu de travail, en ce sens que le programme d'études offre également des cours de dynamique de la vie, d'identité culturelle et de spiritualité, en mettant l'accent sur l'acquisition de compétences en matière de coexistence pour les participants qui trouvent du travail à l'extérieur de leur milieu naturel. Les 24 participants ont terminé la partie théorique de la formation en partenariat avec le Saskatchewan Indian Institute of Technologies et le Saskatchewan Construction Safety Council Inc.; ils feront leurs stages dans le cadre de travaux de construction sur la réserve. La dernière phase, qui consiste à aider les participants à trouver du travail au projet de construction de l'usine Saskfor MacMillan Limited Partnership Oriented Strand Board, à la Baie d'Hudson, a été mise en veilleuse, car le début des travaux de construction a été reporté.	Union internationale des journaliers d'Amérique du Nord (section 890), Saskatchewan Construction Safety Council Inc. et Saskatchewan Indian Institute of Technologies Kamsack					
Apprentissage dans l'industrie du tourisme Le Saskatchewan Tourism Education Council, en partenariat avec la Direction générale de l'apprentissage et de l'agrément des métiers et avec des employeurs de l'industrie du tourisme, dispensera de la formation et du soutien à la formation à des employeurs et des apprentis dans l'industrie du tourisme. Dans le cadre du projet, 40 employeurs recevront une formation qui leur permettra de fournir du soutien à la formation en milieu de travail à des apprentis dans les métiers suivants : service des repas et des boissons et préposés à la réception. Dans le cadre de ce programme, 100 apprentis seront formés par 40 employeurs.	**Saskatchewan Tourism Education Council** Direction générale de l'apprentissage et de l'agrément des métiers et employeurs de l'industrie du tourisme Saskatoon	1er nov. 1996	31 janv. 1998	100	72 499 $	951 799 $
Programme de formation de techniciens en	**Collège régional**	18 nov. 1996	17 juin 1997	12	196 500 $	319 800 $

communication des services d'urgence Programme de formation de 14 semaines qui préparera 11 personnes intéressées à devenir techniciens en communication dans des centres 911 offrant des services de base ou des services rehaussés et d'autres services de transmission des appels d'urgence dans les provinces des Prairies. Ce projet met à l'essai un nouveau partenariat et une nouvelle approche communautaires pour gérer et mener à bien l'acquisition des connaissances ainsi que les stages pratiques qui mèneront à l'emploi.	**Cypress Hills** Southwest Saskatchewan Regional 911 Board, service d'incendie de la ville de Swift Current, Provincial 911 Advisory Committee and Implementation Team, SIAST Wascana Institute, SaskTel Mobility et Éducation Saskatchewan (Direction générale des installations) Swift Current					
Formation avancée pour les femmes qui veulent se lancer en affaires Formation destinée à des femmes à faible revenu qui leur permettra d'élaborer leur propre projet de micro-entreprise de même que de mettre sur pied et d'exploiter une société de micro-prêts qui les aidera à lancer leurs propres entreprises. Il s'agira d'une formation globale offrant notamment des cours de dynamique de la vie et de relations parentales, des cours de rattrapage, des cours d'informatique, de même que de la formation en entreprenariat et des conseils. Après le projet, les participantes auront droit à un encadrement d'une durée de six mois, ce qui devrait renforcer la viabilité de leurs entreprises.	**YWCA de Prince Albert** ADER, Credit Union, Chambre de commerce et centre de services communautaires de la localité, campus Woodland du SIAST, New Careers Corporation, Services sociaux Saskatchewan et Multi-Cultural Society Prince Albert	2 déc. 1996	6 mars 1998	10	200 784 $	339 309 $
Projet de formation à l'emploi Gravelbourg-Wood River	**Division scolaire n^{o} 109 de Gravelbourg**	4 nov. 1996	30 juin 1997	94	159 895 $	238 965 $

Un « centre d'apprentissage » a été établi à Woodrow et il offrira de la formation en soudure MIG pour chaîne de production de même qu'en tourisme/ accueil/ entreprenariat. Tous les participants bénéficieront d'un stage dans une entreprise locale. Le programme a été conçu pour permettre aux étudiants d'accéder à des postes de premier niveau dans l'industrie et pour assurer une transition sans heurts aux étudiants qui se proposent de s'inscrire à un établissement postsecondaire pour y acquérir une formation professionnelle plus poussée.	Collège régional Cypress Hills, SIAST Palliser Institute, Collège Mathieu, Collège régional français, Division scolaire Wood River, Job Start/Future Skills, New Careers Corporation, diocèse de Gravelbourg et 19 entreprises locales Gravelbourg/Wood River					
Incubateur de formation en biotechnologie Une formation en cours d'emploi qui conjugue des compétences théoriques et des compétences techniques pratiques conformément aux portefeuilles de compétences établis conjointement par l'industrie et les établissements de formation. L'objectif est de forger des liens de collaboration permanents entre les établissements de formation et l'industrie de la biotechnologie afin d'offrir une formation poussée reconnue qui répond aux besoins techniques complexes et de plus en plus nombreux de l'industrie, tout en étant une solution de rechange viable à la formation traditionnelle en établissement.	**Global Management Resources Inc.** Saskatchewan Research Council, Université de la Saskatchewan, SIAST Kelsey Institute, Ag West Biotech et d'autres employeurs de l'industrie de la biotechnologie Saskatoon	12 nov. 1996	Le projet a pris fin le 23 juillet 1997	30	38 095 $	369 050 $
Aide de cuisine/préposé à l'entretien ménager Élaborer et mettre en uvre une approche de rechange pour la formation. Le cours s'inspire d'un	**Gary Tinker Federation et Collège Northlands**, PRPPH, Enseignement postsecondaire et	25 nov. 1996	9 août 1997	9	99 290 $	175 290 $

modèle et de normes déjà élaborés par le STEC. La formation, qui s'adressera aux jeunes gens handicapés du Nord de la province, formera des travailleurs compétents et agréés pour des postes de premier niveau dans l'industrie de l'accueil. De plus, le projet mettra à l'essai de nouveaux partenariats communautaires dans le Nord. Les entreprises du secteur de l'accueil dans le Nord assureront la formation en cours d'emploi et recruteront les diplômés qui auront réussi le programme.	Formation professionnelle et diverses entreprises dans le secteur de l'accueil dans le Nord La Ronge					
Formation professionnelle d'étudiants des Premières Nations au premier cycle en sciences Il s'agira d'offrir aux étudiants en sciences du SIFC une formation relative à l'équipement scientifique de pointe qui n'est normalement offerte qu'aux étudiants des cycles supérieurs. Grâce à ce projet, les étudiants acquerront de l'expérience pratique en sciences qui leur fournira les compétences dont ils ont besoin pour accéder au marché du travail avec un baccalauréat en sciences.	**Saskatchewan Indian Federated College (Département des sciences)** Université de Régina Régina	1er févr. 1997	1er mars 1999	4	42 000 $	87 000 $
Apprentissage pour les techniciens d'entretien d'automobile Ce projet intégrera une formation professionnelle centrée sur le travail et une formation en établissement pour aider sept apprentis du domaine de l'entretien des automobiles à acquérir des unités de valeur de niveau 1. Ce projet mettra à l'essai une formule selon laquelle au moins 50 % du matériel pédagogique sera acquis en cours d'emploi et des unités de valeur seront accordées au titre des acquis. Il testera également la formation à distance par Internet.	**Campus Kelsey du SIAST** Section de l'apprentissage et de l'agrément des métiers, de même que trois compagnons et employeurs de l'industrie de l'entretien automobile Saskatoon	4 févr. 1997	27 juin 1997	7	37 500 $	84 196 $
Formation générale 12e année/ formation en opérations de transport (A-1)	**Saskatoon Centre of Reading Excellence**	3 févr. 1997	31 oct. 1997	9	161 017 $	248 292 $

Formation en opérations de transport à l'intention de personnes qui ont des difficultés d'apprentissage. Les participants suivront un cours de rattrapage scolaire menant à un certificat FG 12e année, de même qu'une formation professionnelle menant à un certificat de catégorie 1A. Les participants recevront une aide individualisée pendant toutes les étapes de la formation et auront ensuite droit à un suivi qui facilitera leur accès à l'emploi.	Transportation Careers Development Centre, entreprises de transport, Services sociaux Saskatchewan et New Careers Corporation Saskatoon					
Formation à l'entreprenariat : l'entreprise à domicile Élaboration et mise en uvre d'un programme d'entreprenariat de dix semaines sur les exigences particulières d'une entreprise à domicile. La formation, qui sera offerte dans le cadre de projets pilotes à Weyburn, Melfort et Lloydminster, mettra à l'essai une nouvelle approche de la formation à l'entreprenariat en offrant, en alternance, cinq semaines de formation théorique et cinq semaines de formation pratique pendant lesquelles les participants établiront un plan d'action et accompliront des travaux pratiques autogérés. Si le programme est couronné de succès, il sera offert à l'échelle de la province sur une base autonome.	**Saskatchewan Home Based Business Association** Saskatchewan Association for Community Living, Saskatoon Special Interest Co-op, Victory Marketing, Advanced Business Consulting, Methods Consulting et Byron J. Reynolds Melfort/Lloydminster/ Weyburn	4 févr. 1997	29 mai 1998	60	76 315 $	138 775 $
Apprentissage –électriciens Mettre à l'essai une nouvelle façon de répondre aux besoins en matière d'acquisition des compétences dans l'industrie de l'électricité. Le Palliser Institute révisera le programme d'études actuel de la formation en apprentissage pour les électriciens de niveau 1 et le divisera en modules autonomes, y intégrant une formation audio et vidéo, des cours à distance, de la documentation écrite et des guides de l'étudiant. Les apprentis électriciens du niveau 1	**SIAST Palliser Institute** Section de l'apprentissage et de l'agrément des métiers, apprentis-électriciens de niveau 1 et employeurs/ entrepreneurs	5 mai 1997	19 juin 1998	12	73 500 $	129 000 $

pourront suivre la formation au moment qui leur convient, à eux et à leurs employeurs. L'innovation réside dans la flexibilité des options de mise en uvre, grâce auxquelles les participants peuvent suivre la formation module par module, plutôt que de suivre un bloc de formation comme à l'habitude.	Moose Jaw					
Apprentissage –conducteurs de grue et de treuil Mettre au point et mettre à l'essai un programme de cours par correspondance et de séminaires de fin de semaine. Les stagiaires conserveront leur emploi et ne seront pas obligés de s'absenter pour suivre la formation théorique. Les employeurs n'auront pas besoin de leur trouver de remplaçants ou de suspendre la production.	**Western Trades Training Institute** Section de l'apprentissage et de l'agrément des métiers et dix employeurs Saskatoon	1er févr. 1997	30 juin 1997	10	44 750 $	67 890 $
Apprentissage –régleurs-conducteurs de machines-outils Le cours d'apprentissage pour les régleurs-conducteurs de machines-outils sera donné sur place à Leon Ram Industries de Yorkton. Le programme mettra à l'essai un nouveau modèle de mise en oeuvre selon lequel les apprentis feront quatre journées de dix heures de travail et suivront la formation le cinquième jour. Le projet mettra à l'essai l'efficacité de la formation en cours d'emploi, l'efficacité de la formation lorsque les apprentis n'ont pas besoin de se déplacer, et le rapport coût-efficacité de la formation lorsque les apprentis continuent de travailler à temps plein plutôt que de recevoir du soutien du revenu pendant qu'ils s'absentent du travail pour suivre la formation.	**SIAST Kelsey Institute** Leon Ram Industries, Morris Industries, Goodman Steel and Iron Works, Section de l'apprentissage et de l'agrément des métiers, Collège régional Parkland et douze apprentis Yorkton	1er avril 1997	28 nov. 1997	12	32 070 $	72 820 $
Projet de formation au travail chez un concessionnaire d'automobiles	**Saskatchewan Abilities Council**	24 mars 1997	19 sept. 1997	12	67 920 $	166 636 $

Programme complet de formation personnelle et professionnelle destiné à des personnes handicapées pour les aider à trouver un emploi auprès d'un concessionnaire d'automobiles. La formation comprendra les premiers soins et la sécurité, la conduite automobile préventive, l'acquisition de compétences propres à l'emploi, des évaluations en cours d'emploi et une formation rémunérée de 10 semaines en cours d'emploi.	Saskatoon Motor Dealers Association, trois concessionnaires locaux, New Careers Corporation et Services sociaux Saskatchewan Saskatoon					
Programme et coopérative de formation professionnelle destinés aux femmes Des femmes qui sont des apprenties de niveau 1 en menuiserie suivront un cours d'apprentissage de niveau 2 tout en acquérant le savoir-faire nécessaire pour la construction et la rénovation de logements « accès facile » pour les personnes handicapées. Les apprenties-menuisières de niveau 1 ont mis sur pied une coopérative qui est devenue leur employeur. Elles pourront ainsi continuer à travailler pour obtenir leur certificat de menuisières qualifiées. Toutes les stagiaires sont des femmes qui occupent un métier non traditionnel.	**Saskatchewan Women in Trades and Technology** SCHL, un consortium du South Saskatchewan Living Centre, le consortium Women and Economic Development, la ville de Régina, la Division de la sécurité du revenu des Services sociaux, la CIBC, Habitat for Humanity et d'autres organismes communautaires, DRHC ainsi que la Section de l'apprentissage et de l'agrément des métiers Régina	1er avril 1997	30 sept. 1998	24	100 520 $	474 086 $
Développement économique communautaire : programme de formation à distance Offrir une information qui fera appel à Internet, aux téléconférences et à l'encadrement. Les	**Northeast Economic Development Association** Nation crie Peter	1er avril 1997	24 mars 1998	10	217 557 $	524 784 $

participants seront reliés les uns aux autres de même qu'aux fournisseurs de la formation par des moyens technologiques. L'innovation réside dans le fait que la formation à distance est offerte au moyen d'Internet à des stagiaires isolés pour des emplois actuellement vacants dans les collectivités, et pour lesquels il n'y a aucun candidat qualifié sur place. Le projet fera une évaluation pour déterminer si le programme d'études se prête à la formation à distance, et s'il y a moyen de l'appliquer à la formation d'étudiants isolés partout dans la province, la formation pouvant être offerte absolument n'importe où.	Ballantyne, New Careers Corporation, Future Skills, SIAST Woodland Institute, Télécommunications Saskatchewan, Collège Northlands et villages de Sandy Bay, Pelican Narrows et Cumberland House Nord-Est de la Saskatchewan					
Programme de formation à la gestion des ressources Préparer les diplômés de programmes de gestion intégrée des ressources pour qu'ils puissent décrocher un emploi à temps plein auprès d'EGRS, des conseils tribaux, du secteur privé et d'autres ministères gouvernementaux. Ce modèle holistique centré sur le travail offrira une formation plus poussée à la dynamique de la vie et une formation inter-culturelle, qui assurera l'épanouissement personnel des participants et leur polyvalence en tant que gestionnaires des ressources. Cette formation, centrée sur le travail et offerte à longueur d'année, s'accompagne d'un cours agréé de perfectionnement qui est généralement offert aux agents de conservation de la province.	**FISN** Environnement et Gestion des ressources Saskatchewan (EGRS), ministère des Affaires indiennes et du Nord (MAIN), SIAST et SIIT Saskatchewan	1er juin 1997	31 mai 1998	7	175 000 $	484 551 $
Apprentissage dans le Nord B préparation des repas -Niveau 1 Cours de préparation des repas destiné aux apprentis de niveau 1 à MacLean Lake, en Saskatchewan, sur le site de la mine Cogema. La partie théorie sera enseignée quatre jours par mois, pendant les quarts de travail des employés de la cuisine, sur une période de 10 mois. La formation	**SIAST Woodland** Cogema Mining Company, Collège Northlands, Northern Métis Site Services Inc., Direction générale de	1er mai 1997	30 juin 1998	7	27 220 $	75 662 $

sera intégrée au travail régulier des stagiaires. Si le programme est couronné de succès, l'employeur envisagera d'ajouter d'autres niveaux de formation.	l'apprentissage et sept apprentis Nord de la Saskatchewan					
Carrières en électronique pour les travailleurs des Premières Nations Le projet dispensera de la formation à des étudiants des Premières Nations qui veulent faire carrière dans le domaine de l'électronique; il offrira un nouveau certificat en électronique appliquée qui correspond à une formation de niveau d'entrée à la SaskTel, aidera les diplômés à s'inscrire au programme de certificat en électronique du SIAST, fera la promotion de l'électronique comme choix de carrière viable pour les membres des Premières Nations et offrira une formation en industrie dans le domaine de l'électronique.	**Saskatchewan Indian Institute of Technology (SIIT)** Conseils tribaux, SaskTel, SIAST et New Careers Corporation Saskatoon	1er mai 1997	31 août 1998	20	100 000 $	579 600 $
Programme enrichi de formation de pilotes commerciaux Élaboration et mise en uvre d'un programme complet de formation de pilotes commerciaux qui dépassera les normes minimales de Transports Canada, pour répondre aux besoins des exploitants de services aériens dans le Nord qui recherchent des pilotes polyvalents en mesure d'occuper un poste de pilote commercial dès la fin de la formation. Cinq des six stagiaires occuperont un poste de pilote.	**Saskatchewan Aviation Council Inc.** Saskatoon Board of Education, Mitchinson Flying Services, Nimbus Aerobatics, quatre sociétés aériennes locales et exploitants dans le Nord Saskatoon	1er juin 1997	30 avril 1998	6	53 308 $	193 308 $
Formation à l'entreprenariat communautaire Élaborer et mettre en uvre un programme de formation à l'entreprenariat communautaire à l'intention des habitants des quartiers urbains	**Quint Development Corporation** Deloitte & Touche, Riversdale Business	2 juin 1997	4 sept. 1998	15	141 088 $	211 268 $

défavorisés. Huit participants lanceront et exploiteront leur propre PME, et quatre autres participants trouveront des emplois durables.	Improvement District, ville de Saskatoon, Saskatoon Housing Authority, Saskatoon Credit Union, First Canadian Property Investments, Developers Real Estate, cinq associations communautaires de quartiers pauvres et New Careers Corporation Saskatoon					
Programme accéléré Affaires 1 Élaborer tous les cours du programme de la première année des études commerciales en modules plus petits, qui seront dispensés sur des périodes plus brèves.	**SIAST Palliser** Moose Jaw	1er juin 1997	26 juin 1998	25	118 500 $	169 500 $
Études et travail Tabler sur les programmes existants d'expérience professionnelle pour aider les élèves de la 12e année dans les écoles secondaires de la région de PA à faire des choix de carrière éclairés et à trouver des emplois dans le marché du travail local. Dans le cadre du projet, un site Web offrant un répertoire du partenariat sera créé; il s'agira d'un site interactif donnant des profils d'employeurs et des profils d'élèves grâce auxquels ces derniers auront accès à des emplois. Des stages de travail seront coordonnés dans toutes les écoles secondaires de la région; le projet offrira ainsi aux employeurs un « guichet unique »de service. Les stagiaires ont choisi différents cheminements de carrière.	**Division scolaire no 3 de PA** Division scolaire de Kinistino, Prince Albert (Carlton) Comprehensive High School Board, Division scolaire rurale de Prince Albert, École catholique séparée de Prince Albert, Développement des ressources humaines Canada, Chambre de commerce de Prince Albert et SIAST Woodland Institute	25 août 1997	31 oct. 1998	60	72 884 $	116 198 $

	Prince Albert					
Certificat en évaluation de programme Mise au point et mise en oeuvre d'un programme de formation à l'évaluation destiné à seize travailleurs du secteur culturel. Le programme représentera un produit taillé sur mesure pour l'employeur qui participe à ce projet pilote, et le produit pourrait se révéler utile pour déterminer des priorités commerciales. La MAS et le SCCO seront les propriétaires conjoints du programme élaboré et dispenseront la formation aux partenaires du secteur à l'avenir.	**Museum Association of Saskatchewan** Saskatchewan Council of Cultural Organizations (SCCO) Regina (divers endroits de la Saskatchewan)	15 août 1997	30 juin 1998	16	25 000 $	38 580 $
Conseil industrie-éducation de Saskatoon Dans le cadre de ce projet, un Conseil industrie-éducation (CIE) sera mis sur pied et chargé de renforcer le bien-être économique communautaire en ciblant les jeunes et l'emploi dans la collectivité. Les partenaires de l'industrie fourniront du soutien financier, des conseils, des consultations, des stages pour les élèves et d'autres services appropriés pour le Saskatoon Board of Education. Celui-ci établira un processus carrière / culture et définira les compétences qui renforceront l'employabilité des élèves et les aideront à faire la transition vers un emploi productif.	**Saskatoon Board of Education** Flexi-coil, CETAC-West, Ernst & Young, SaskTel, Banque Royale, Hitachi Canada Industries, North Saskatoon Business Association, Frontier Peterbilt Sales, West Wind Aviation, Chambre de commerce de Saskatoon, Tourism Saskatoon, Boychuk Construction Corporation et Conseil tribal de Saskatoon Saskatoon				144 225 $	434 110 $
Centre de développement de la petite entreprise pour les personnes atteintes d'incapacité	**Saskatchewan Deaf and Hard of Hearing Services Inc.**				199 300 $	389 475 $

Ce projet mettra à l'essai un modèle d'incubateur d'entreprises unique en son genre qui fonctionnera sur une base collective combinant une composante de services centraux de commercialisation, de comptabilité et de ressources humaines, de même que des entreprises satellites individuelles. Quatorze personnes présentant une entrave à la mobilité ou une déficience auditive suivront une formation en entreprenariat pour pouvoir exploiter leur propre PME ou s'intégrer à la composante des services centraux.	Sealy Osborne Consultant Services, Global Infobrokers, The Lang Tree, Services sociaux Saskatchewan et New Careers Saskatoon					
Programme de formation et de placement dans la collectivité Ce projet amorcera les travaux d'élaboration d'un programme d'acquisition de compétences professionnelles centré sur le travail que les employeurs participants utiliseront en vertu d'une entente entre les résidents en chômage de Riversdale, la Riversdale Owners' Coalition et les entreprises locales. Les grandes lignes du programme d'études et de l'entente d'emploi seront présentées aux employeurs pour favoriser leur recrutement. Neuf employeurs / formateurs seront recrutés.	**Riversdale Owners' Coalition (ROC) Inc.** De nombreux professionnels qui agiront bénévolement à titre de mentors/ instructeurs dans la collectivité Saskatoon	6 janv. 1997	31 janv. 1998	60	20 000 $	20 000 $
Programme de formation de spécialistes de l'administration publique destiné aux Premières Nations Ce projet offrira un programme de formation de spécialistes de l'administration publique des Premières Nations à l'intention de 17 stagiaires des Premières Nations et des Nations métisses. C'est la première fois que l'administration publique est enseignée du point de vue des Premières Nations, compte tenu de leurs valeurs et de leurs pratiques traditionnelles. Ce projet aura recours à des ordinateurs pour établir des réseaux et des liens entre les bandes participantes et le site de la	**First Nations Forum**				159 173 $	630 673 $

formation, aux fins de la supervision du programme d'études. Les participants travailleront en équipes pour établir des relations de collaboration et des stratégies à long terme afin de mettre en place des processus concernant l'administration gouvernementale des Premières Nations, les droits inhérents, les droits issus de traités, un système judiciaire des Premières Nations et de nouvelles relations financières.	Prince Albert et diverses réserves					
Connexion-Emploi Ce projet fera des recherches sur des approches novatrices visant à renforcer les débouchés à l'intention des élèves du secondaire, des adultes et des apprentis des régions septentrionales dans les domaines des métiers et des technologies appliquées dans des secteurs en expansion de l'économie du Nord; il aura aussi pour objet d'élaborer et de tester des approches innovatrices de ce genre.	**Division scolaire no 113 Northern Lights/Northern Apprenticeship Committee** Collectivités septentrionales Nord de la Saskatchewan				50 000 $	50 000 $
Programme destiné au personnel de la gestion des ressources Ce projet offrira de la formation à sept diplômés en gestion intégrée des ressources qui sont membres des Premières Nations pour les aider à satisfaire aux exigences de postes d'agent de conservation à plein temps auprès de EGRS, des conseils tribaux, du secteur privé et d'autres ministères gouvernementaux.	**Federation of Saskatchewan Indian Nations** Environnement et Gestion des ressources Saskatchewan (EGRS) et conseils tribaux Divers endroits				175 000 $	484 551 $
Cadre d'acquisition de compétences en TI Ce projet élaborera et validera un cadre d'acquisition de compétences en technologie de l'information (TI) qui décrira les compétences dont la Saskatchewan a besoin pour pouvoir soutenir la concurrence dans le marché mondial. Le projet définira les lacunes qui existent entre les besoins en	**Software Technology Centre** Ville de Régina, SaskEnergy, Société du crédit agricole, SaskPower, Saskatchewan Wheat				178 275 $	323 314 $

ressources humaines dans le secteur et la formation offerte au niveau postsecondaire. Un programme de formation de grande priorité sera élaboré et fera l'objet de tests pilotes par Internet.	Pool, Commission des accidents du travail de la Saskatchewan, Saskatchewan Property Management Corporation, Wascana Energy, SaskTel, Saskatchewan Government Insurance, Fontanie Associates Consulting Services et Département des études techniques professionnelles de l'Université de Régina Régina					
Apprentissage -couvreurs Ce projet offrira un modèle de formation à domicile / en milieu de travail axé sur le niveau 1 (mais qui pourra s'adresser aussi aux apprentis du niveau 2 et du niveau 3); il s'adressera à un maximum de 20 apprentis au total. Chaque niveau de formation doit être terminé à l'intérieur d'une année civile.	**Campus Woodland du SIAST** Diverses entreprises de toitures ainsi que Apprentissage et agrément des métiers Divers endroits				30 000 $	129 842 $
Double certificat d'ouvrier en instrumentation / électricité Ce projet mettra au point un programme d'études à l'issue duquel les ouvriers recevront un double certificat en mécanique de l'instrumentation et en électricité. De nombreux employeurs en Saskatchewan ont besoin d'employés qui ont une double certification. Ces programmes d'apprentissage ont des éléments et des compétences en commun. Le projet permettra de	**Campus Palliser du SIAST** Weyerhauser ainsi que Apprentissage et agrément des métiers				70 000 $	122 000 $

réduire le temps de formation nécessaire grâce à l'évaluation des acquis et à la réduction des chevauchements.	Moose Jaw					
Programme de formation à l'exploitation et à l'entretien des services d'eau -Phases I et II En collaboration avec divers partenaires, ce projet a pour mandat d'élaborer, de tester et de valider un programme de formation en exploitation et entretien de services d'eau en deux phases. Ce sera le premier programme complet de formation inspiré d'un profil validé des besoins en ressources humaines de la Saskatchewan dans le domaine. Il s'agira d'un modèle de formation autogérée à distance qui offrira formation, recyclage et perfectionnement pour les exploitants dans les régions rurales et septentrionales de la Saskatchewan. À l'issue de la formation, les stagiaires subiront un examen d'agrément en exploitation et entretien de services d'eau.	**Bande indienne de Lac La Ronge/campus Palliser du SIAST** Saskatchewan Water and Wastewater Association, Environnement et gestion des ressources Saskatchewan, Saskatchewan Water Corporation et First Nations Water Operators Association ainsi que les Premières Nations Woodland Cree La Ronge				193 078 $	350 833 $
Programme de mentorat professionnel et de perfectionnement à l'intention des artistes et des écrivains Ce projet offrira de la formation au mentorat grâce à laquelle les stagiaires auront l'occasion de se familiariser avec le travail indépendant en acquérant les compétences nécessaires à leur survie en qualité d'artistes et d'écrivains professionnels. Ce programme fusionné permet de réduire les frais d'administration et de mise en oeuvre, puisque les besoins en matière de formation et de perfectionnement professionnel sont semblables dans les deux domaines.	**Canadian Artists Representation** Saskatchewan Sterling Newspapers, Neutral Ground Artist Run Centre et Multimedia Station/SOIL, Circle Vision, ville de Regina, CARFAC Copyright Collective, Gauley & Co. et Meyers Norris Penney & Co.				49 750 $	83 500 $

	Regina					
Laboratoire d'entreprenariat Ce projet aura pour objet d'élaborer, de mettre en oeuvre et d'évaluer une formation en entreprenariat unique en son genre qui fera appel à la technologie des communications la plus récente et à des techniques innovatrices d'enseignement pratique. Il pourra accueillir jusqu'à 140 participants qui lanceront et (ou) exploiteront une entreprise avec l'aide de mentors qui ont de l'expérience des affaires.	**South West Centre for Entrepreneurial Development Inc. (SWCED)** Premières Nations Nikaneet, ville de Swift Current, Swift Current Comprehensive High School, Southwest Chapter of Women Entrepreneurs, ville de Maple Creek, Développement des ressources humaines Canada, Office Outfitters Ltd., Quest Management Inc., Southwest Community Futures Development Corporation et New Careers Corporation Swift Current				85 580 $	206 270 $
Entrepreneurial Lab This project will develop, deliver, and test the effectiveness of delivery of unique entrepreneurial training utilising the latest communications technology and employing innovative 'hands- on' teaching techniques. Up to 140 participants will participate. They will start and/or operate a business with assistance from mentors with	**South West Centre for Entrepreneurial Development Inc.** Nikaneet First Nation, City of Swift Current, Swift Current Comprehensive High School, Southwest Chapter of Women				$85,580	$206,270

business experience.	Entrepreneurs, Town of Maple Creek, HRDC, Office Outfitters Ltd., Quest Management Inc., Southwest Community Futures Development Corporation, and New Careers Corporation Swift Current					
Initiatives de formation en artisanat Ce projet mettra à l'essai un programme de formation autogérée menant à un certificat en céramique et en tissage qui sera offert à distance partout dans la province. Il s'agit d'un projet de 52 semaines qui, pour l'instant, n'est offert que dans le cadre d'un programme de deux ans dispensé au campus Woodland. Le projet mettra au point un programme de formation agréée par l'industrie et le SIAST; des cours et des services de mentorat seront offerts par des artisans et l'agrément, qui reposera sur la production des participants, sera validé par des artisans.	**Campus Woodland du SIAST** Provincial Weavers and Potter Guild, Neil Balkwill Centre et Saskatchewan Craft Council Partout dans la province				78 620 $	131 410 $
Carrières au cinéma, à la télévision et dans les nouveaux médias Ce projet offrira le premier programme d'études centré sur l'industrie en Amérique du Nord qui a pour objet de préparer les élèves du secondaire à faire des carrières en production pour le cinéma, la télévision et les nouveaux médias. Le programme d'études donnera aux élèves l'expérience concrète dont ils ont besoin pour planifier, produire, enregistrer et monter une production de base pour le cinéma, la télévision et les nouveaux médias. Le projet pilote, qui s'adresse aux élèves de la	**Minds Eye Pictures** Collège Luther, Association canadienne de production de film et de télévision, Éducation Saskatchewan, Développement économique et coopération Saskatchewan ainsi que Développement des ressources humaines				100 000 $	180 000 $

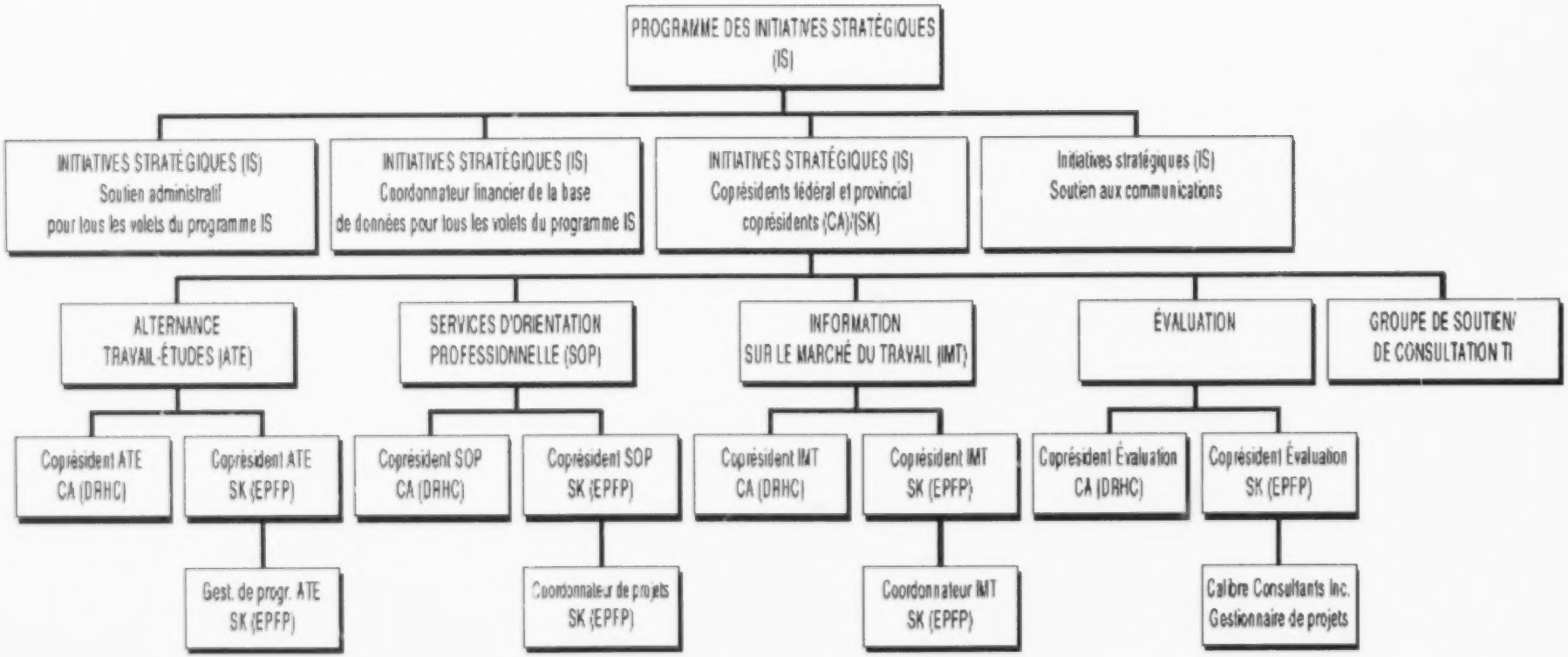
12e année, prévoit un stage d'été de deux mois organisé pour les diplômés par la Saskatchewan Film Producers Association.	Canada Regina					
Programme de spécialisation en charpente / échafaudage Ce projet élaborera un programme d'études modulaire en échafaudage et un document d'expérience pour le lieu de travail. Le programme d'études modulaire sera offert dans le cadre d'un projet innovateur de travail et d'apprentissage à Saskatoon. Le projet pilote mettra à l'essai une approche visant à accroître l'accessibilité aux métiers de la construction par le biais de la formation dans divers endroits partout en Saskatchewan.	**Saskatchewan Carpenter's Joint Training Committee** Scaffold Industry Association, Apprentissage et agrément des métiers Saskatoon				35 520 $	68 904 $
Programme de perfectionnement en charpente en vue d'un certificat d'ouvrier Le programme offert dans le cadre de ce projet viendra s'ajouter aux programmes déjà offerts par le SIAST dans le domaine de la charpente. Il s'agira d'un programme pilote de perfectionnement de 156 heures à domicile. Le programme sera divisé en modules non séquentiels, ce qui facilitera l'accès à la formation ouverte partout dans la province. Grâce à ce format modulaire, le projet permettra d'accumuler une expérience de travail et d'apprentissage un soir par semaine et un samedi par mois à Saskatoon. Les stagiaires peuvent entreprendre les études au moment qui leur convient et à l'endroit qui leur convient dans le programme.	**Saskatchewan Carpenter's Joint Training Committee** Campus Woodland du SIAST, Apprentissage et agrément des métiers Saskatoon				34 190 $	47 090 $
Programme de formation à distance en développement économique communautaire Ce projet mettra à l'essai un programme de formation en développement économique	**Nord-Est de la Saskatchewan** Nation crie Peter Ballantyne, Nation crie				217 557 $	524 784 $

communautaire à distance à l'intention de dix stagiaires dans des collectivités septentrionales. Le projet aura recours à Internet de même qu'à la téléconférence et au mentorat.	Cumberland House, New Careers Corporation, Future Skills Program, Woodland Institute, Télécommunications Saskatchewan, Collège Northlands et villages de Sandy Bay, Pelican Narrows, Cumberland House, Denare Beach, Dechambault Lake et Southend Nord-Est de la Saskatchewan					
Projet Gary Tinker Ce projet offrira de la formation aux personnes handicapées pour les aider à accéder à des postes de premier niveau dans l'industrie du tourisme. La formation sera offerte en cours d'emploi et en résidence. Tous les stagiaires auront la possibilité d'être recrutés par l'employeur auprès duquel ils auront suivi leur formation en cours d'emploi.	**Gary Tinker Federation, Collège Northlands** DRHC - Programme de réadaptation professionnelle des personnes handicapées (PRPPH), employeurs Nord de la Saskatchewan				99 290 $	170 29? $

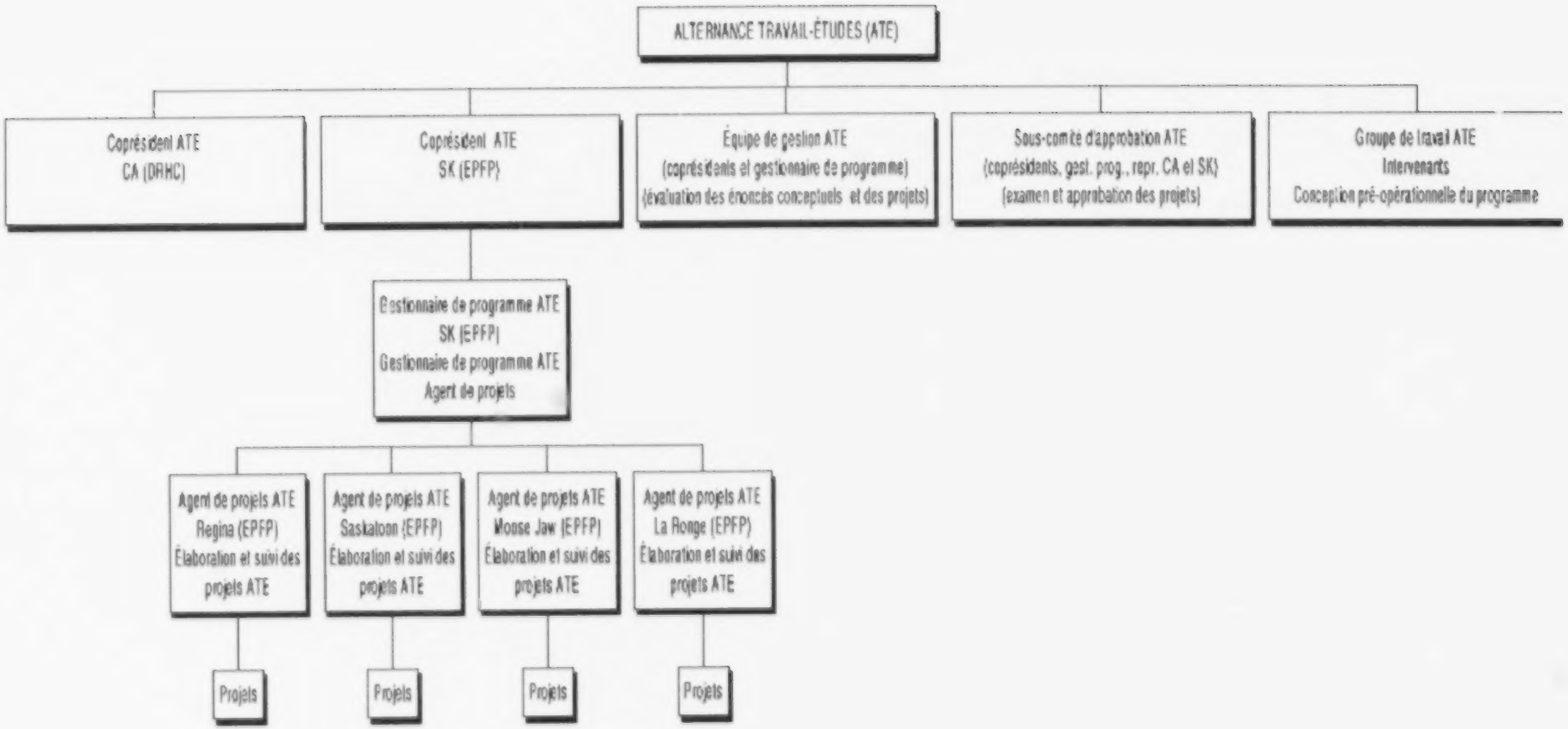
Annexe 2: Alternance travail-études - Organigrammes

Alternance travail-études Organigrammes

PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES (IS)
Organigramme



PROGRAMME ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES
Organigramme



Annexe 3: Alternance travail-études – Questions d'évaluation

Pertinence	Indicateurs	Méthodes
1. Quel est le processus qui a été utilisé pour déterminer à quels besoins socio-économiques allait répondre le programme Alternance travail-études et les projets individuels?	• Processus utilisé pour la conception du programme • Processus utilisé pour déterminer les projets pilotes	Entrevues auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs Examen de la documentation - Propositions de projets
2. Comment les besoins en matière de mise en valeur de la main-d'oeuvre des groupes cibles ont-ils été pris en considération dans la conception du programme Alternance travail-études?	• Participation des groupes cibles à la conception du programme • Conception du programme ATE • Participation des groupes cibles aux projets ATE • Conception des projets ATE • Opinions des groupes cibles	Entrevues auprès de personnes-ressources Examen de la documentation - Description du programme - Propositions de projets Statistiques du système de suivi Entrevues auprès de participants
3. Quels genres d'innovations les projets ATE sont-ils censés tester?	• Innovations intégrées aux projets ATE	Entrevues auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs Entrevues auprès de participants Examen de la documentation - Propositions de projets
4. Comment le programme ATE permet-il d'améliorer le service à la clientèle par rapport à d'autres programmes?	• Opinions des employeurs • Opinions des stagiaires • Opinions des formateurs • Opinions d'autres intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs Entrevues auprès d'employeurs Entrevues auprès de formateurs Sondages auprès des participants

Conception et mise en oeuvre du programme	Indicateurs	Méthodes
1. Y a-t-il eu des obstacles d'ordre opérationnel, législatif, réglementaire ou juridictionnel qui ont entravé la capacité	• Opinion des intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources Atelier du personnel ATE

du programme d'atteindre ses objectifs? Comment ont-ils été réglés?		Atelier du groupe de travail Atelier des coprésidents
2. Quels sont les points forts et les points faibles de la structure organisationnelle du programme?	• Rôles et responsabilités des divers intervenants - Personnel - Comités • Politiques et procédures administratives • Structures hiérarchiques • Communications internes	Entrevues auprès de personnes-ressources Examen de la documentation - Plan de travail ATE Atelier du personnel ATE Atelier du groupe de travail Atelier des coprésidents Entrevues auprès de promoteurs
3. Comment les demandeurs éventuels et la collectivité ont-ils été informés du programme ATE? Les communications externes ont-elles été efficaces?	• Communications externes • Niveaux de sensibilisation • Nombre de demandes • Opinions des intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs Sondages auprès des participants Examen de la documentation - Stratégie de communication
4. Quelles mesures sont prises pour le suivi, le contrôle et l'évaluation des projets? Sont-elles adéquates?	• Procédures de suivi et de contrôle en place • Opinions des intervenants • Groupes de comparaison envisagés	Entrevues auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs Entrevues auprès d'employeurs Examen du système de suivi

Réussite du programme	**Indicateurs**	**Méthodes**
1. Quels genres de partenariats ont été élaborés par le biais du programme ATE? Quels ont été les réalisations et les défis de ces partenariats? Ces partenariats seront-ils durables?	• Les succès que les partenariats ont connus • Les défis que les partenariats ont dû relever • Comment les défis ont été relevés	Entrevues auprès de personnes-ressources Atelier du personnel ATE Atelier du groupe de travail Atelier des coprésidents Entrevues auprès de promoteurs Entrevues auprès de partenaires
2. Comment le programme ATE contribue-t-il à	• Changements dans	Entrevues auprès de personnes-ressources

l'amélioration de la coordination et de la collaboration entre le gouvernement fédéral et la province au chapitre de la mise en valeur de la main-d'oeuvre? Comment cela représente-t-il une amélioration par rapport à la collaboration précédente?	l'environnement de travail • La contribution du programme quant à la réduction des chevauchements	Atelier du personnel ATE Atelier du groupe de travail Atelier des coprésidents
3. Quelles innovations le programme a-t-il réussi à apporter? Quels défis a-t-il dû relever et comment ont-ils été relevés?	• Opinions des intervenants	Entrevue auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs Entrevues auprès de partenaires Sondages auprès des participants
4. Dans quelle mesure les participants sont-ils satisfaits du programme ATE?	• Opinions des intervenants au sujet : -du processus de présentation et de sélection des demandes -des services offerts -du programme dans son ensemble	Entrevues auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs Entrevues auprès de partenaires Sondages auprès des participants
5. Le programme ATE a-t-il eu les effets escomptés? Quels ont été les effets imprévus du programme?	• Taux d'achèvement • Raisons de l'abandon • Effets sur les employeurs • Effets sur les stagiaires • Effets sur les secteurs	Entrevues auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs Entrevues auprès de partenaires Sondages auprès des participants Analyses du système de suivi

Rapport coût-efficacité du programme	**Indicateurs**	**Méthodes**
1. Comment l'affectation des fonds a-t-elle été déterminée? Est-elle appropriée, compte tenu des besoins cernés?	• Processus utilisé • Opinions des intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs

2. Le modèle ATE est-il un moyen rentable d'atteindre des objectifs de programme?	• Opinions des intervenants • Comparaison avec les coûts d'autres programmes	Entrevues auprès de personnes-ressources Entrevues auprès de promoteurs Entrevues auprès de partenaires Sondages auprès des participants Examen et analyse des coûts